

JOHTAJUUS VERKOSTO-ORGANISAATIOSSA
Ihmisten johtamisen ulottuvuudet horisontaalisessa yhteisössä

Joonas Petäjäniemi
Pro Gradu -tutkielma
Hallintotiede
Johtamiskorkeakoulu
Tampereen yliopisto
Toukokuu 2018

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro Gradu -seminaari
– ja tutkielma 2018, 40 op

PETÄJÄNIEMI, JOONAS: Johtajuus verkosto-organisaatiossa: Ihmisten johtamisen
ulottuvuudet horisontaalisessa yhteisössä.

Pro gradu -tutkielma, 94 sivua, 1 liite (3 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johanson

Avainsanat: johtajuus, verkostot, verkostajohtaminen, verkostomarkkinointi

Toukokuu 2018

Johtajuus on keskeinen tekijä organisaatioiden menestyksessä. Johtamisen merkitys on kuitenkin murroksessa monien organisaatioiden siirtyessä kauemmas perinteisistä byrokraattisista rakenteista. Vaikka verkostomaisten organisointimuotojen yleisyys ja suosio on lisääntynyt, on johtajuuden erilaisia tyylejä ja vaikutuksia verkostoissa tutkittu vasta vähän. Josserandin (2004) määritelmän mukaan verkosto-organisaatio on itsenäisten toimijoiden muodostama horisontaalinen yhteisö, jonka jäseniä sitovat yhteinen etu, luottamus sekä jaetut arvot. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten ihmisiä johdetaan verkosto-organisaatiossa.

Käyttäen hyödyksi transformationaalisen johtajuuden teoriaa, tutkimuksessa muodostettiin synteesi loogisesti pätevistä johtajuuskäyttäytymisestä verkostoissa. Kirjallisuuskatsauksen perusteella asetettiin hypoteesit, joiden mukaan aktiivinen, transformationaalinen ja arvoja välittävä johtajuus olisivat tärkeää verkostomaisessa organisaatiomoodissa. Empiirinen aineisto kerättiin verkosto-markkinoinnista määrällisellä lomaketutkimuksella hyödyntäen yhdeksän osa-alueen kattavaa johtajuusmallia. Vapaaehtoinen näyte hankittiin jälleenmyyjäverkoston jäseniltä, jotka arvioivat menestyneiksi johtajiksi tunnistettuja sponsoreita.

Tuloksissa arvoja välittävät johtajuuden osa-alueet – inspirointi, karismaattinen käytös sekä attribuoitu karisma – nousivat odotetusti tärkeään asemaan. Yllättäen kuitenkin transaktionaalisen johtajuuden osa-alue palkitseminen sai transformationaalisen johtajuuden osa-alueita korkeamman keskiarvon inspirointia lukuun ottamatta. Palkitsemisen merkittävä rooli saattaa selittyä ensisijaisesti sosiaalisten palkintojen käyttämisellä aineellisten kannusteiden asemesta, mutta palkitsemisen merkityksen selvittämiseksi verkosto-organisaatioissa vaaditaan lisää tutkimusta.

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE, School of Management, Administrative Science, Master's Thesis 2018, 40 credits

PETÄJÄNIEMI, JOONAS: Leadership in a Network Organization. Factors of leading people in a horizontal environment.

Master's thesis, 94 pages, 1 appendix (3 pages)

Mentor: Jan-Erik Johanson

Keywords: Leadership, networks, network management, network marketing

May 2018

Leadership is an essential factor in the success of organizations. However, as organizational forms increasingly shift away from traditional bureaucracies, the role and importance of leadership has been called into question. Among others, network forms of organization have been rising in popularity, yet there has been limited research into the style and effect of leadership in networks. Using the definition of Josserand (2004), a network organization is understood as a horizontal collection of independent actors bound together by mutual interest, trust and shared values. The study set out to find how people are being led in such an organizational environment.

In the study, transformational theory of leadership was used to synthesize logically compatible leadership behavior in networks. After reviewing the literature, it was hypothesized that active, transformational and value sharing leadership will be of greatest importance in a networked organizational mode. Utilizing the nine-factor version of the full range model of leadership, a survey was conducted in network marketing. The sample was collected from retail network members reviewing sponsors recognized as successful leaders.

It was found that value sharing factors of leadership – inspirational motivation, charismatic behavior and attributed charisma – were indeed of high importance. Surprisingly however, the contingent reward aspect of transactional leadership scored higher than all the transformational factors, excluding inspirational motivation. This high role of contingent reward leadership might be explained by use of mainly social instead of material rewards, yet more research is needed to investigate the role of contingent rewards in network organizations.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Verkostojohtajuuden esittely ja merkitys.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	8
1.3 Tieteenfilosofisten näkökulmien asettaminen	9
1.4 Määrällinen tutkimusstrategia	10
1.5 Tutkimuksen eteneminen	11
2 VERKOSTO-ORGANISAATIO	13
2.1 Verkoston perusrakenne	13
2.2 Verkosto-organisaatio mooditeorian näkökulmasta.....	19
2.2.1 Itsenäisistä verkottuneista yksiköistä koostuva rakenne	20
2.2.2 Jaettu arvoilmapiiri ja sitoutuminen strategiaan	23
2.2.3 Verkoston vahvuuksia ja haasteita	24
3 JOHTAJUUS	27
3.1 Johtajuusteoriat	28
3.1.1 Piirre- ja taitoteoriat.....	28
3.1.2 Johtamiskäyttäytyminen	32
3.1.3 Tilannejohtaminen.....	33
3.1.4 Johtajuusroolit	35
3.1.5 LMX-teoria.....	36
3.1.6 Arvopohjaiset johtajuusteoriat	37
3.1.7 Johtajuusparadigmat	40
3.1.8 Johtajuuden teoreettisen viitekehyksen valinta.....	41
3.2 Transformationaalisen johtajuuden teoria.....	43
3.2.1 Johtajuuden tasot	43
3.2.2 Transformationaalista johtajuutta tukevat ominaisuudet.....	45
3.2.3 Kehittyminen transformationaaliseksi johtajaksi	46
3.2.4 Johtajuuden osatekijät ja kattava johtajuusmalli	48
3.2.5 Transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia	51
4 JOHTAJUUS VERKOSTO-ORGANISAATIOSSA	53
4.1 Transformationaalisen johtajuuden tuloksellisuus verkostossa.....	53
4.2 Arvojen välittäminen	57
4.3 Yksilöiden kasvu johtajuuteen.....	58

4.4 Hypoteesien asettaminen	60
5 JOHTAJUUDEN MÄÄRÄLLINEN TUTKIMINEN.....	61
5.1 Tutkittavan verkoston valinta.....	61
5.2 Verkostomarkkinointi tutkimuskohteena.....	63
5.3 Tutkimuslomakkeen muodostaminen	66
5.4 Jakelu ja tutkimusotos.....	68
5.5 Aineiston analyysi	71
6 TULOKSET	73
6.1 Organisaation verkostoluonteen validointi.....	73
6.2 Johtajuuden osa-alueet	76
6.3 Hypoteesien testaus	78
7 POHDINTA.....	80
7.1 Vertailu toisiin organisaatioihin	82
7.2 Tutkimuksen puutteet.....	84
7.3 Kontribuutio ja jatkotutkimus.....	87
8 LÄHTEET.....	89
LIITE: KYSELYLOMAKE	95

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaatiomoodit	17
Kuvio 2. Verkosto-organisaation johtajuusprofiili.....	80

TAULUKOT

Taulukko 1. Piirre- ja taitoteoria	29
Taulukko 2. Verkosto-organisaatiota mittaavat muuttujat	74
Taulukko 3. Verkosto-osion faktorianalyysi	75
Taulukko 4. Johtajuuden osa-alueiden tunnusluvut	77

1 JOHDANTO

Niin kauan kuin on ollut ihmisiä, on ollut myös organisaatioita. Ihmiskunnan historiaa kuvaavat erilaiset yhteenliittymät yksilöiden välillä: heimot, valtakunnat, killat ja yhtiöt ovat toimineet keinoina rajattujen voimavarojen yhdistämiseen. Yhteisöjen toimintaa ovat ohjanneet yhteiset tavoitteet, olivatpa ne luonteeltaan selviytymiseen, laajentumiseen tai voiton tavoitteluun liittyviä. Perinteinen tapa yhteisöjen järjestymiseen on ollut hierarkkinen, mutta myös muunlaisia tapoja on olemassa.

Organisaatiot vaativat toimiakseen johtamista. Tavoitteiden määrittely, suunnan näyttäminen ja yksilöiden toiminnan yhteensovittaminen ovat välttämätöntä menestymiselle; vesille laskettu venekään ei voi päästä perille ilman ohjausta. Johtaminen voi ilmetä erilaisissa muodoissa ja tilanteissa erilaisten henkilöiden kautta, eikä välttämättä edellytä muodollista asemaa tai tunnustettua auktoriteettia – johtamisrooli voi hyvin myös vaihtua tilanteen mukaan. Silti on vaikea kuvitella yhdenkään yhteisön selviytyvän ilman toimivaa johtamista.

Nyky aikaista yhteiskuntaa leimaa kiihtyvän muutoksen ohella nopea koneistuminen. Kolme sataa vuotta jatkunut teollistuminen mullisti ensin käsityöläisten ja maanviljelijöiden toimintaa. Robotiikan sekä tekoälyn kehittyminen alkavat jo tuomaan vastaavan murroksen myös palvelualoille. Tämä kehityskulku tulee vaikuttamaan varmasti myös tulevaisuuden johtamiseen. Jo nyt yksinkertaiset ohjelmat pystyvät helposti päihittämään ihmisen tehokkuudessa koordinointia ja valvontaa vaativissa tehtävissä. Ei ole perustetta olettaa, että tekoälyt kykenevät lähiaikoina haastamaan ihmisjohtajat myös ennustamisessa, suunnittelussa sekä työnohjauksessa.

Ihminen vaatii kuitenkin inhimillistä johtajuutta. Järjestelmät voivat olla tehokkaita ohjaamaan toimintaa, mutta merkitysten ja arvojen välittäminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Suuri osa nykyihmisistä tuskin tyytyy alistumaan koneen orjaksi; ihmisten kohtaaminen yksilönä eikä koneiston osana on johtajuudessa keskeinen tekijä. Tekoälyn mahdollisuudet voikin nähdä etupäässä asioiden johtamisessa ja järjestelyssä. Niin kauan kuin organisaatioissa on ihmisiä työntekijöinä, on niissä myös ihmisten kautta tapahtuvaa johtamista.

1.1 Verkostojohtajuuden esittely ja merkitys

Johtamista hierarkkisissa organisaatioissa on tutkittu runsaasti viime vuosisadalla. Kuitenkin perinteiset rationaalis-legaaliset, byrokraattiset organisaatiot ja autoritääriset rakenteet ovat kohdanneet haasteita jo ennen vuosituhannen vaihdetta. Näiden organisaatioiden legitimitteettivaje on vain kasvanut 2000-luvun kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Aiempaa matalammat ja joustavammat organisointimallit ovatkin tulleet kasvavassa määrin hierarkioiden rinnalle – yksi näistä malleista on verkosto-organisaatio.

Kiinnostus verkostoon vaihtoehtoisena organisaatiomuotona on ollut kasvava trendi etenkin sosiologien keskuudessa 1990-luvulta lähtien. Tätä ennen etenkin transaktiokustannusteorian ja päämies-agenttiteorian näkökulmista tehty organisaatioiden jaottelu perustui vahvasti kaksijakoon markkinoiden ja hierarkioiden välillä. Tämän dikotomian välimaastoon putoavia hybridi-organisaatioita pidettiin alun perin harvinaisina. Sosiologinen tutkimus kuitenkin kyseenalaisti kahtia jaottelun itsestään selvyiden, ja tunnisti verkoston itsenäisyyden sekä markkinoista että hierarkioista. Verkostolla katsottiin tällöin olevan oma toimintalogiikkansa sekä erityisiä etuja suhteessa perinteisiin organisointityyppeihin. (Podolny & Page 1998, 57-59.)

Sittemmin verkostoja on pyritty ymmärtämään erilaisista teoreettisista lähtökohdista. Verkostoa on käsitelty omalaatuisena organisointitapana, joka eroaa ratkaisevasti muista järjestäytymistyypeistä (ks. Josserand 2004). Verkoston ainutlaatuisuus ei ole kuitenkaan ollut yksiselitteistä. Näkökulma verkosto-organisaatiosta hierarkioiden ja markkinoiden välimuotona on ollut vallitseva Thorellin (1986) määritellyä verkoston kahden tai useamman organisaation väliseksi pitkäaikaseksi vaihdantasuhteeksi. Hybridi-organisaationäkökulmaa edustavat myös muiden muassa Haveri ja Anttiroiko, jotka puolestaan määrittelevät verkoston kumppanuutta väljemmäksi yhteistyösuhteeksi (2009, 205-206). Tällöin tarkastelussa ovat etenkin alueellisen kehittämiseen tähtäävät verkostot. Hybridi-organisaatioita on verkoston ohella kutsuttu myös muilla termeillä, ja lukuisia erilaisia hybridejä on tunnistettu alan kirjallisuudessa (esim. Ebers & Oerlemans 2016).

Toisinaan verkostomaista toimintatapaa voidaan tunnistaa myös organisaatioiden sisällä. Toiminnan perusteina ovat tällöin autonomisuus ja hierarkiattomuus sekä yhteistyö: Yksittäiset työntekijät voivat kukin tehdä hankintoja, käydä neuvotteluja ja käyttää yhtiön rahaa. Vastuista ja palkkioista sovitaan yhteisymmärryksessä muiden työntekijöiden kanssa. Työnkuvat ja roolit voivat olla joustavia, sillä jokainen on vapaa tarjoamaan työpanostaan sinne, missä kokee sen olevan kaikkein hyödyllisintä. Tällaisessa organisaatiossa virallisia johtajia on vähän tai ei lainakaan; toisaalta jokaisen työntekijän vastuulla on johtaa oman toimintansa ohella myös kollegoitaan. Johtajuus on tällöin toimintaa, joka on lähtöisin aloitteellisista yksilöistä mutta ilmenee koko yhteisön ominaisuutena. (Hamel 2011.)

Vaikka verkostojen hallintaa ja verkosto-organisaatioiden toimintaa onkin tutkittu viimeisen 20 vuoden aikana, johtajuustutkimus ei näytä juurikaan tarttuneen aiheeseen. Myös Suomessa johtajuus vaikuttaa edelleen olevan vahvasti muodolliseen auktoriteettiin ja johtaja-asemaan nojaavaa; esimerkiksi Puolustusvoimien pitkäaikaista ja laajaa vaikutusta johtamismalleihin ei pidä väheksyä. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, toimivatko vanhat ja usein byrokraattisiin organisaatioihin suunnitellut johtamisopit nykyaikaisissa organisaatioissa ja matalan hierarkian ympäristössä. On toki huomattava, että myös Puolustusvoimat on 2000-luvulla uudistanut johtamismalliaan korostamaan muita kuin autoritäärisiä johtamisen osa-alueita. Tulevaisuudessa verkosto-organisaatio vaikuttaa kuitenkin kasvavassa määrin hyödylliseltä mallilta, ja siinä johtajuuden ilmentymät ja haasteet saattavat näyttäytyä erilaisina kuin perinteisessä organisaatiossa.

Kirjallisuudessa lähtökohtaisesti oletus onkin, että verkostoissa hallinta ja johtaminen poikkeavat hierarkkisten organisaatioiden johtamisesta. Verkostojen johtamisen ajankohitaisuudesta huolimatta johtajuutta ei ollut juurikaan tutkittu vielä empiirisesti 2010-luvulle tultaessa (McGuire & Silvia 2009, 35). Aiheeseen liittyen on kuitenkin saatavilla jonkin verran tutkimusta. Crosby ja Bryson ovat tarkastelleet johtamista jaetun vallan ympäristössä, etenkin julkisen johtajan näkökulmasta. Tällöin johtajuus ilmenee toisten inspirointina ja mobilisointina kollektiiviseen toimintaan yhteisen hyvän saavuttamiseksi (Crosby & Bryson 2005, xix). Balkundin ja Kilduffin (2005, 951-953) mukaan johtajuutta

verkostoissa voidaan mitata sillä, paljonko se tuottaa sosiaalista pääomaa muille verkoston jäsenille; välittäjänä toimiminen irrallisten ryhmien välillä kasvattaa yksilön johtajuuspotentiaalia.

Harmaakorven ja Niukkanen (2007) mukaan puolestaan erilaiset verkostot tarvitsevat erilaista johtajuutta. He tutkivat kolmea eri tyyppistä verkostoa: suurta ja löyhää aluekehittämisen verkostoa, heterogeenistä monen toimijan innovaatioverkostoa sekä suljettua julkisten toimijoiden verkostoa. Huolimatta näiden verkostojen eroavaisuuksista, pystyttiin niissä tunnistamaan muutamia yhteisiä piirteitä: Kommunikaatiotaidot, etenkin neuvottelu ja toisten kuunteleminen, olivat olennaisia kykyjä. Johtajissa arvostettiin eniten loogisuutta, sisukkuutta, visionääristä ajattelua, luovuutta, yleissivistystä, johdonmukaisuutta sekä karismaa (Harmaakorpi & Niukkanen 2007, 81).

Romppainen (2007, 50-52) sivuaa johtajuutta verkosto-organisaatiossa etupäässä rooli-teorian kautta. Johtaja toimii verkostossa aktivoijana ja yhteishengen ylläpitäjänä sekä sovittelijana. Hän toisaalta myös välittää informaatiota eri osapuolten välillä ja luo uusia kontakteja, sekä hallinnoi tärkeimpiä prosesseja ja vastaa yhteistyön toimivuudesta. Arvojen, työn tarkoituksen sekä työroolien selventämistä henkilöstölle pidetään onnistumisen ja sitoutumisen kannalta tärkeänä. Verkostojen johtamisen katsotaan olevan ajallisesti vaativampaa kuin linjaorganisaation johtamisen.

Silvia ja McGuire (2010) tunnistivat laajan empiirisen aineiston pohjalta, että johtamiskäyttäytymisessä ihmiskeskeinen toiminta on verkostoissa oleellisempaa kuin organisaatio- tai tehtäväkeskeinen toiminta. Heidän käyttämässään integratiivisen johtamisen mallissa kolme tärkeintä käyttäytymismallia olivat toisten kohteileminen tasa-arvoisena, informaation vapaa jakaminen verkoston jäsenten kesken sekä verkoston jäsenten henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen.

Baker, Kan ja Teo (2011, 868) pitivät tärkeänä, että verkosto-organisaatioissa yksittäiset toimijat rakentavat kollaboraatiota strategisen keskustan ohella. Heidän kolmannen sektorin toimijoihin keskittynyt tutkimuksensa havaitsi, että parhaiten menestyvät toimijat

olivat valmiita kehittämään itseään, oppimaan toisilta, rakentamaan yhteistyötä sekä autamaan heikommin menestyviä. Johtajuudessa voimaannuttaminen ja osallistavan kulttuurin luominen olivat keskeisiä tekijöitä.

Pyrkimystä yleisen teorian muodostamiseen verkostojohtajuudesta ei kaikesta huolimatta ole juurikaan ollut. Tutkimus on myös ollut toistaiseksi etupäässä julkissektorille painottuvaa. Tässä tutkielmassa pyritään täyttämään näitä aukkoja tutkimuskentässä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti vastaamaan seuraavaan kysymykseen: *miten ihmisiä johdetaan verkosto-organisaatiossa?* Tutkimuksen avainkäsite, verkosto-organisaatio, pyritään määrittelemään kirjallisuuden pohjalta riittävän kattavasti, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää useampiin verkostomaisiin organisaatioihin. Samalla määrittely on toisaalta rajattava riittävän tarkasti, että johtajuutta pystytään tarkastelemaan yhtenäisenä ilmiönä viitekehyksen sisällä. Liian laajasti ymmärretty verkoston käsite lisää johtajuuteen niin monia piirteitä, että aiheesta olisi mahdotonta tehdä tarkoituksenmukaisia päätelmiä. Näin ollen verkostojen käsittelyssä keskitytään kollaboratiiviseen verkosto-organisaatioon teoreettisena ideaalitapauksena, ja verkostojen laajempi sosiologinen käsite jää muilta osin rajauksen ulkopuolelle. Teoreettinen lähestymistapa johtajuuteen pyritään valitsemaan yhteensopivaksi verkosto-organisaation teorian kanssa. Näitä valintoja tarkastellaan lähemmin tutkielman teoriaosiossa.

Tutkimusaiheeseen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat verkostojen hallinta sekä verkostoilla johtaminen. Verkostojen hallinta sisältää paljon asioiden johtamisen käsitteitä, ja on alueeltaan varsin laaja. Verkostoilla johtaminen taas viittaa johtajan asemaan useiden verkostojen solmukohdassa. Toisin sanottuna verkostoilla johtamiseen sisältyy oletus erilaisten verkostojen välillä toimimisesta verkoston sisällä toimimisen sijasta. Molemmat näistä käsitteistä jäävät tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle, koska tavoitteena on tutkia ihmisten johtamista etupäässä toimijoiltaan homogeenisen verkoston sisällä. Johtajuuteen hyvin läheisesti kytkeytyvät kysymykset vallasta ja vallankäytöstä jäävät myös toissijaisiksi tarkastelussa.

1.3 Tieteenfilosofisten näkökulmien asettaminen

Erilaiset filosofiset näkökohdat ohjaavat valintoja tutkimuksen taustalla. Näihin sisältyvät käsitykset tutkittavan kohteen olemassaolosta sekä siitä saatavan tiedon luonteesta. Tässä tutkielmassa tutkimuskohde ymmärretään käsitteellisenä konstruktiona: verkostoja, tai organisaatioita ylipäänsä, ei ole sellaisenaan olemassa fyysisessä maailmassa. Vaikka organisaatioilla on näkyviä symboleja sekä fyysisiä tuotteita ja rakennuksia, pakenee organisaation varsinainen olemus aistihavaintoja. Samaten johtajuus – poiketen johtajista – on pikemminkin idea kuin aineellinen asia. Johtajuus tosin voidaan nähdä myös inhimillisenä ominaisuutena, kuten aihetta käsitellään klassisissa suurmies- ja piirreteorioissa.

Tässä tutkimuksessa oletetaan sekä johtajuuden että organisaatioiden rakentuvan sosiaalisesti ja ilmenevän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen sen voisi katsoa edustavan konstruktionistista suuntausta. Kuitenkin varsinaiseen sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy vahvasti olemassa olevien käsitteiden ja totuuksien kyseenalaistaminen sekä keskittyminen kielelliseen analyysiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkielmassa tärkeimpänä pidetään pikemminkin käsitteiden käytännöllistä tai välineellistä arvoa: miten verkosto-organisaation ja johtajuuden käsitteet selittävät empiirisiä havaintoja. Ydinkäsitteiden olemassaolon ja niistä saatavan tiedon luonnetta ei lopulta pidetä tutkimuksen kannalta keskeisinä – niiden ilmiötä selittävä vaikutus asetetaan etusijalle. Näin ollen tutkimus voidaan kytkeä lähimmin instrumentalistiseen perinteeseen, ja sen voidaan katsoa edustavan syntaktista sekä ei-eliminatiivista instrumentalismin lajia (ks. Psillos 2007, 123-124).

Tutkimuskohteen luonteen vuoksi tutkijan ihmiskuva nousee tärkeäksi taustaoletukseksi. Suuri osa verkosto-organisaation teoriasta nojaa myönteiseen ihmiskuvaan, jossa yhteistyö sekä luottamus kuuluvat aiheen keskeisiin käsitteisiin. Kyyninen ajattelija voisi kuitenkin pitää luottamusta ja yhteistyötä korkeintaan välineellisinä arvoina, joiden avulla yksilö lopulta ajaa vain itsekästä etuaan. Tällöin olisi perusteltua ajatella ihmisten hylkäävän yhteisen hyvän tavoittelun välittömästi, kun se ei ole heille paras ratkaisu. Myös johtajuuteen liittyy arvolatautuneita oletuksia. Johtamisen voidaan kärjistetysti katsoa

olevan välttämätön työkalu, jolla haluttomat massat saadaan alistettua töihin johtajien eduksi. Johtaminen on aina tietyllä tapaa vallan käyttöä, ja johdettavat alisteisessa asemassa riippumatta johtajan käyttämistä menetelmistä. Johtajuutta voidaan kuitenkin myös pitää mahdollistavana keinona, jota hyödyntämällä ihmisten sisäinen potentiaali saadaan vapautettua. Tutkielmaan näkökulmaksi valitaan optimistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihmiset ovat lähtökohtaisesti luotettavia, vastuullisia sekä halukkaita teke-
mään itse valitsemaansa työtä.

1.4 Määrällinen tutkimusstrategia

Tutkimusstrategioiden lähtökohta muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä lähestymistavasta. Analyytinen tutkimus pyrkii tarkastelemaan teoreettisia ongelmia pienissä osissa. Synteettinen tutkimus puolestaan tähtää eri teorioiden yhdistämiseen. Tutkimukset voivat olla ilmiöitä tilastollisen dokumentaation valossa kuvailevia, sen perimmäisiä syitä selittäviä tai vaikutuksia ennustavia, sekä teorian tai sovelluksen kehittämiseen tähtäviä. (Uusitalo 1991, 35, 62-63.)

Johtajuutta verkostoissa on täten mahdollista käsitellä empiirisellä tai loogis-deduktiivisellä otteella. Deduktiivisesti voidaan tutustua verkosto-organisaation ja ihmisten johtamisen teorioihin, ja näitä yhdistämällä tunnistaa ja johtaa loogisesti yhteensopivia johtamisvuorovaikutuksen käytäntöjä. Empiirisesti voidaan tehdä havaintoja ilmiöstä käytännön tutkimuskohteen avulla, ja muodostaa uutta teoriaa induktiivisen päättelyn avulla. Empiirisellä tutkimuksella voidaan myös verifioida tai falsifioida aiemmin muodostettua teoriaa johtajuudesta verkostoissa.

Sosiaalisesti muotoutuneiden ilmiöiden tutkimukseen liitetään yleisesti empiirinen ja laadullinen tutkimusstrategia. Verkostojen tutkimukseen onkin suositeltu ankkuroidun teorian lähestymistapaa. Ankkuroitu teoria tarkoittaa teorian muodostamista tutkimushavaintoihin perustuen, ja jatkuvaa jalostamista dataan pohjautuen: teoria elää näin vuoropuhelussa aineiston kanssa. Laadullisena metodina ankkuroitu teoria soveltuu huonosti tunnettujen ja tutkittujen ilmiöiden tutkimiseen. (Hoflund 2013.)

Tämä tutkielma pyrkii yhdistämään teoreettista ja empiiristä lähestymistapaa. Koska johtajuutta ja verkostoja on tutkittu paljon erillisinä ilmiöinä ja myös jonkin verran yhdessä, ei ankkuroidun teorian lähestymistapaa tai muuta laadullista tutkimusstrategiaa pidetä tarkoituksenmukaisena. Sen sijaan valitaan kvantitatiivista tutkimusta hyödyntävä tutkimusstrategia: *kyseessä on kuvaileva määrällinen tutkimus*. Pohjan tutkimukselle muodostaa teoreettisen osan kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tähän perustuen pyritään määrittelyjen kautta avainkäsitteiden synteysiin ja deduktiiviseen hypoteesien muodostukseen; tavoite on siis tunnistaa verkosto-organisaation piirteiden kanssa yhteensopivaa ihmisten johtamista ja muodostaa aiheesta empiriaa ohjaavia hypoteeseja. Empiirisessä osiossa muodostettuja hypoteeseja testataan määrällisen tutkimuksen avulla. Hypoteesit ohjaavat tulosten esittämistä ja teorianmuodostusta, mutta tutkimus ei rajoitu pelkästään hypoteesien testaukseen: tutkielman perimmäinen tavoite on ilmiön mahdollisimman kattava kuvailu. Tutkimuksen tekemisessä pyritäänkin mahdollisimman suureen yleistettävyyteen ja teoreettiseen kontribuutioon. Samalla tutkielman käytännöllisenä tavoitteena on laajentaa kirjoittajan ymmärrystä tutkimuksen tekemisestä ja käsitellyistä aiheesta, sekä tarjota lukijalle johdatus hallinnon tutkimuksessa toistaiseksi rajallisesti käsiteltyyn aiheeseen: yhteistyöverkostoon ja siinä vaikuttamiseen.

1.5 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielman teoreettisessa osiossa perehdytään ensin tarkemmin verkostoon organisointiperiaatteena; tarkoituksena on ymmärtää verkostojen toiminnan taustalla esiintyviä perusajatuksia ja niistä johtuvia rakenteellisia erityispiirteitä. Verkosto-organisaation määrittely johdetaan taloudellisten ja sosiologisten teorioiden kautta luvussa 2. Verkoston ideaalityyppejä selittävä teoria kuvaillaan yksityiskohtaisesti. Johtajuuden käsitettä ja siihen liittyviä teorioita tarkastellaan seuraavana 3:ssa luvussa. Tästä laajasta kentästä valitaan sopiva teoreettinen asemoituminen, jota käsitellään syvemmin luvun lopussa.

Verkoston ja johtajuuden käsitteiden määrittelyjä ja teoreettista analyysiä seuraa niiden pohjalta muodostettu synteysi johtajuudesta verkosto-organisaatiossa. Synteysi muodostaa tutkielman luvun numero 4. Synteysin muodostamisen päätteeksi esitetään empiiristä tutkimusta ohjaavia hypoteeseja.

Empiirinen osio alkaa tutkimuskohteen valinnalla ja etnografisella kuvailulla. Siitä edetään tutkimusmenetelmien ja aineiston analyysin esittelemiseen. Edelliset aiheet muodostavat tutkielmassa luvun numero 5. Tutkimuksen tulokset esitellään yksityiskohtaisesti seuraavassa luvussa. Niiden jälkeen luvun 6 päätteeksi testataan aiemmin esitettyjä hypoteeseja. Viimeisessä luvussa numero 7 pohditaan tulosten merkitystä, niiden suhdetta toisiin tutkimuksiin ja havaittuja puutteita tutkimuksen tekemisessä. Tutkielman lopuksi esitellään lopuksi myös muutamia mahdollisen jatkotutkimuksen aiheita.

2 VERKOSTO-ORGANISAATIO

Verkosto-organisaatioksi ymmärrettäviä yhteisöjä on kuvattu monilla nimillä. Verkostomaisesti toimivaa organisaatiota on voitu nimittää myös adhokratiaksi, yhteisyritykseksi, ketteräksi yritykseksi, klusteriorganisaatioksi, organisaatioiden välisiksi suhteiksi, pienyritysverkostoksi sekä arvoa luovaksi kumppanuudeksi; näitä erikoisempia nimityksiä edustavat modulaarinen korporaatio, metakorporaatio, ”Möbiuksen nauha”-organisaatio, orgaaninen organisaatio, sekä virtuaalinen korporaatio (Van Alstyne 1997, 84). Tässä luvussa keskitytään verkosto-organisaation tarkempaan määrittelyyn ja sen ominaisuuksien teoreettiseen tarkasteluun.

Verkostoja on kuvattu tietotekniikan, talouden ja sosiologian näkökulmista (Van Alstyne 1997, 86). Tässä tutkielmassa tarkastellaan lähemmin sosiologista ja ekonomista lähestymistapaa. Ensin käsitellään verkostojen rakentumista sosiologisesta näkökulmasta. Verkoston asemoitumista organisaatioteorioiden kenttään lähdetään sitten havainnollistamaan transaktiokustannusteorian perusteella. Erilaisten näkökulmien esittelyn jälkeen verkosto-organisaation ominaisuuksia analysoidaan syvemmin valitusta teoreettisesta viitekehyksestä käsin.

2.1 Verkoston perusrakenne

Verkostojen perustavat rakennetekijät ovat *noodit* eli solmukohdat ja niitä yhdistävät *linkit*. Kaikki verkostot koostuvat noodien välisistä *dyadisista* eli kahdenvälisistä vuorovaikutussuhteista (Kadushin 2012, 14). Sosiaalisissa verkostoissa noodit ovat siis yksittäisiä ihmisiä, ja linkit heidän välisiään suhteita. Linkkien vahvuus riippuu pitkälti niiden iästä, tunnepuolen intensiteetistä, läheisyydestä ja vastavuoroisista palveluksista: linkit ovat näiden perusteella joko vahvoja, heikkoja tai olemattomia (Granovetter 1973, 1361). Riippuen tarkastelutavasta noodeja tarvitaan vähintään kaksi (Podolny & Page 1998) tai kolme (Kadushin 2012, 22-23) verkoston muodostamiseen.

Verkostoja on monella tasolla organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Verkostoja esiintyy henkilötason mikroverkoista kokonaisten yhteisöjen välisiin makroverkkoihin; eritasoiset

ja keskenään muuten irralliset verkostot voivat yhdistyä toisiinsa *siltojen* avulla (Molitorio & Mahony 2011). Silta tarkoittaa yhteyttä, joka on verkostossa ainoa yhteys kahden pisteen välillä (Granovetter 1973, 1364). Se siis yhdistää muuten toisistaan täysin erillään olevia verkostoja.

Sosiaalisia verkostoja on tutkittu innokkaasti viimeistään Granovetterin (1973) klassikkoartikkelista lähtien. Sosiologinen lähestymistapa on edelleen voimissaan ja teorioita on runsaasti; viimeisimmin verkostoihin uusia näkökulmia on tullut kompleksisuusajattelun ja Big Datan käsitteiden kautta (ks. Tsekeris 2016). Organisaatioita voidaan tarkastella pohjimmiltaan sosiaalisina verkostoina niiden tyypistä riippumatta: laajasti ymmärrettynä kaikki organisaatiot julkisista byrokraatioista voittoa tavoitteleviin yrityksiin ovat verkostoja (Baker ym. 1992, 402). Verkosto voidaan kuitenkin ymmärtää myös organisointiperiaatteena, jolla on tiettyjä ainutlaatuisia piirteitä. Verkosto-organisaation määrittelyssä onkin täsmällisyyden vuoksi syytä käyttää sosiaalista verkostorakennetta yksityiskohtaisempaa määrittelytapaa (Podolny & Page 1998, 59).

Talouteen pohjautuvaa tarkastelutapaa edustaa transaktiokustannusteoria, joka esitellään lyhyesti tässä yhteydessä. Taloudellisen koordinaation klassiset muodot ovat markkinat ja hierarkiat. Transaktiokustannusteorian mukaan yksilöt asettavat omillaan ristiriitaisia tavoitteita. Tämän vuoksi taloudellisesti suuntautuneen yhteisön täytyy kyetä kontrolloimaan tehokkaasti erilaisia tavoitteita ajavia yksilöitä. Yhteistyö kollektiivissa vaatii keskinäistä riippuvaisuutta; tämä keskinäisriippuvuus muodostuu transaktioista eli vaihdannasta yksilöiden välillä. Vaihdoissa yksilö sekä antaa että saa jotain arvokasta: esimerkiksi työtä palkkaa vastaan. Markkinoilla vaihdanta tapahtuu kahden osapuolen välillä, jolloin vapaa hintakilpailu varmistaa vaihdon olevan tasapuolinen. Byrokratiassa puolestaan vaihdon osapuolet luovuttavat panoksensa isäntäkorporaatiolle, joka toimii välittäjän roolissa hinnoitellen jokaisen kontribuution ja antaen siitä reilun hyvityksen. Hyvityksen kokeminen reiluna riippuu tässä tapauksessa legitiimin auktoriteetin hyväksymisestä. Transaktiokustannukset nousevat kaikesta toiminnasta, jota tehdään vaihdon tasapuolisuuden kokemuksen varmistamiseksi osapuolten välillä. (Ouchi 1980, 130.)

Ouchi (1980, 137-139) tunnisti kuitenkin vielä kolmannen perustyyppin markkinoiden ja hierarkioiden ohella: tätä koordinaatiomuotoa kutsuttiin klaaniksi. Kun markkinoilla

hinta-informaatio ja byrokraatioissa säännöt koordinoivat toimintaa, ovat klaanissa traditiot avainasemassa. Normatiivisesti klaanit myös vaativat yhteisiä arvoja ja uskomuksia kollektiivin jäseniltä vastavuoroisuuden ja legitiimin auktoriteetin lisäksi. Myös klaani on hierarkkinen organisaatio byrokratian ohella, mutta siinä auktoriteetti on useammin traditionaalista kuin rationaalis-legaalista. Lisäksi merkittävä ero byrokraatioihin on eksplisiittisen arvioinnin puute: suorituskyvyn arviointi tapahtuu pikemminkin hienovaraisten sosiaalisten signaalien havainnoimisella kuin selvästi muotoilluilla mittaristoilla.

Thorelli (1986) tunnisti ensimmäisenä markkinoiden ja hierarkioiden ohella verkostot tärkeänä taloudellisena tekijänä. Verkostoissa valta, vaikutusvalta ja luottamus olivat keskeisiä käsitteitä. Thorelli sijoitti verkostot markkinoiden ja hierarkioiden väliin; satunnaisten transaktioiden asemesta verkostossa linkit olivat pysyvämpiä kuin markkinoilla, mutta eivät niin muodollisia kuten hierarkioissa. Myöhempi kirjallisuus on seurannut vahvasti tätä linjaa. Kuitenkin toisin kuin alun perin ajateltiin, on markkinoiden ja hierarkioiden välimaastossa nykyisen ajattelun mukaan lukuisia hybridimuotoja, jotka ovat osoittautuneet käytännössä ääripäitä yleisemmiksi (ks. Ebers & Oerlemans 2016).

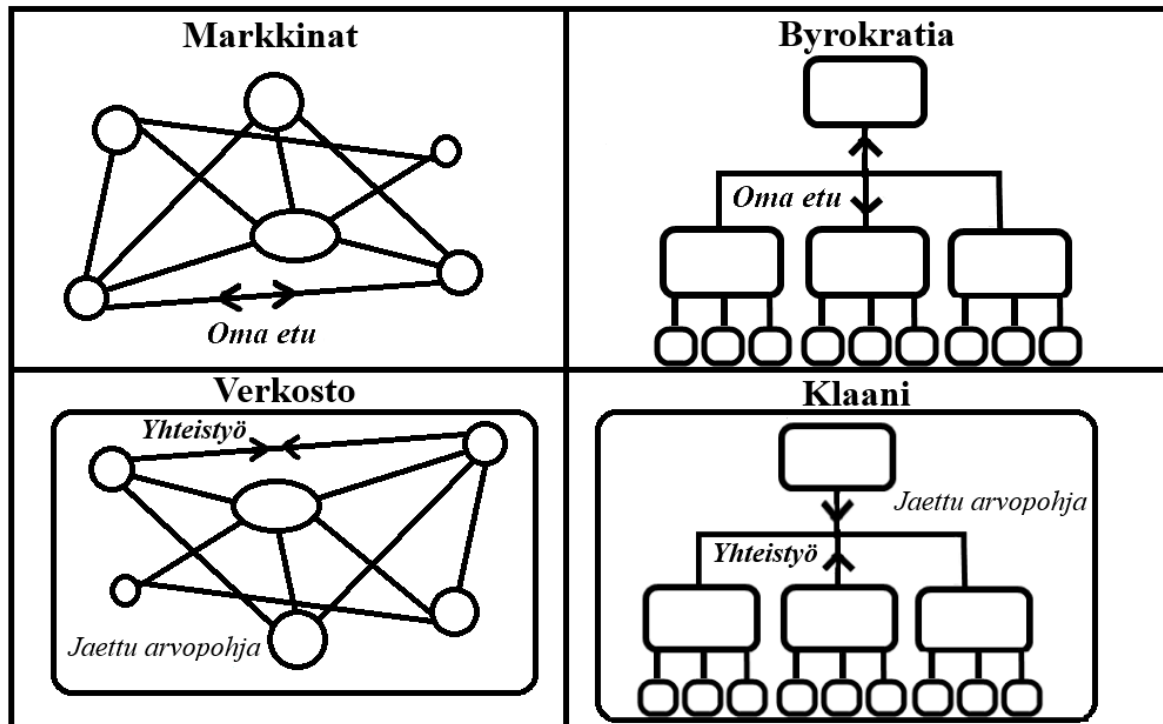
Verkostot eivät kuitenkaan välttämättä kuvaudu käsitteellisesti parhaiten markkinoiden ja hierarkioiden välissä olevana yhdistelmänä. Verkostojen ajattelemisen välimallina tai hybridinä voi olla osittain harhaanjohtavaa: etenkin luottamus on verkostoja vahvasti määrittävä ominaisuus, joka ei käsitteellisesti yhdisty hyvin markkinoihin, saati hierarkioihin (Van Alstyne 1997, 87). Laajennettu *mooditeoria* (Josserand 2004) tarjoaa yksinkertaisen mutta kattavan mallin verkosto-organisaation ideaalityypin ymmärtämiseen. Se tarkastelee organisaatioita pääasiassa sosiologisella otteella, mutta hyödyntää myös transaktiokustannusteorian perinteitä ja käsittelee verkostojen ohella markkinoita, byrokraatioita sekä Ouchin (1980) tunnistamia klaaneja.

Tarkasteltaessa yhteisöjä mooditeorian näkökulmasta kiinnitetään huomio niihin perimmäisiin mekanismeihin tai periaatteisiin, jotka mahdollistavat vaihdannan yhteisön sisällä. Nämä periaatteet ovat organisaatioissa tavanomaisesti hyvin syvälle juurtuneita, ja ne määrittävät suurelta osin sen kulttuuria ja käytäntöjä. Periaatteet jaetaan kahdelle akselille: ensimmäinen niistä käsittelee lähestymistapaa toimijoiden välisiin suhteisiin ja toinen toiminnan hierarkkisuuutta. (Josserand 2004, 19-21.)

Toimijoiden väliset suhteet käsittelevät osapuolten yhteistyöhalukkuutta. Vaihdamme osapuolten voidaan katsoa olevan joko opportunistisia, eli omaa lyhyen aikavälin etua tavoittelevia, tai pitkän aikavälin yhteistä etua ajavia. Tällä näkökulmalla on suuri merkitys organisaation sisäisen sääntelyn kannalta: jos toimijoita pidetään egoistisina, vaaditaan runsaasti valvontaa ja pakottavia mekanismeja, jotta mahdollinen vilppi kyetään minimoimaan osapuolten välillä. Toisaalta kyseiset mekanismit myös osaltaan ruokkivat kulttuuria, joka kannustaa järjestelmän heikkouksien hyväksikäyttöön. Mikäli kuitenkin nojaututaan positiivisempaan ihmiskuvaan, voidaan toimijoita pitää lähtökohtaisesti halukkaina yhteistyöhön ja vilpistä pidättäytymiseen. Tällöin toimintaa ohjaavat yhteiset arvot sekä luottamus, eikä tarvetta pakottaville valvontamekanismeille ole. (Josserand 2004, 21-23.)

Toiminnan hierarkkisuus tarkoittaa muodollisen auktoriteetin ja käskyvaltasuhteiden olemassaoloa yhteisön sisällä. Jos eri toimijat ovat lähtökohtaisesti yhdenvertaisia, on kyseessä hierarkiaton moodi. On huomattava, että hierarkkisuus voi koskea sekä yksilöiden että järjestön alayksiköiden välisiä suhteita. (Josserand 2004, s.23.)

Kahdelle akselille sijoittuvista organisaation perusmekanismeista voidaan muodostaa neljä ideaalityyppiä: byrokratia, markkinat, klaani ja verkosto. Byrokratia vastaa moodia, joka on hierarkkinen ja ei-yhteistyöllinen. Tällöin toiminnan edellytyksenä ovat legitiimi auktoriteetti, kattava sääntöjärjestelmä sekä jatkuva valvonta. Myös markkinamoodi perustuu opportunistin oletukselle, mutta siinä toimintaympäristö on hierarkiaton. Vaihdamme edellytyksenä on vapaa hintajärjestelmä, jonka katsotaan sisältävän kaiken tarvittavan informaation tasapuolisen toiminnan takaamiseksi. Vilppi minimoidaan maineen vaikutuksen avulla: jos joku toimija jää kiinni vilpistä, eivät muut enää suostu vaihdantaan tämän kanssa ilman kalliita takeita rehellisyydestä. Neljästä ideaalityypistä klaani vastaa puolestaan yhteistyöllistä ja hierarkkista moodia. Tällöin vaihdantaa ohjaavat perinteet; nämä myös määrittävät hierarkkisen auktoriteetin oikeutuksen. Yhteiset arvot ja uskomukset, jotka ovat keskeisiä käyttäytymisen sääntelijöitä, siirtyvät organisaatiokulttuurin omaksumisen mukana sosialisoinnin kautta. (Josserand 2004, 24-30.)



Kuvio 1. Organisaatiomoodit

Verkosto on puolestaan organisaatiomoodi, jonka määrittelevät yhteistyöllinen asenne sekä hierarkiaton järjestäytyminen. Sen normatiivisina edellytyksinä ovat vastavuoroisuuden periaate sekä yhteiset arvot. Näillä on merkitystä etenkin luottamuksen rakentamisen kannalta eri toimijoiden välille. Luottamuksessa on pohjimmiltaan kysymys oman lyhyen aikavälin edun tavoittelusta pidättäytymisestä; jopa silloin kun pidemmän aikavälin yhteinen hyöty on epävarmaa. Tämä luottamus syntyy helpoimmin pitkään kestäneen vuorovaikutuksen seurauksena, sillä ihmisillä on suurempi taipumus pidättäytyä opportunistista vahvoissa kuin heikoissa sosiaalisissa suhteissa. Toisaalta vastavuoroisuuden periaatteen mukaan toimijat jotka eivät ole luottamuksen arvoisia, suljetaan verkoston ulkopuolelle – tältä osin myös maineella on siis vaikutusta verkostossa samoin kuten markkinoilla. Kuitenkaan mitään järjestelmällistä luotettavuuskontrollia ei verkostomoodissa ole, joten se on ainakin osittain haavoittuvainen oman edun tavoittelulle. (Josserand 2004, 30-32.)

Verkoston yhteistyöllisyys edellyttää toimijoiden voimavarojen olevan toisiaan täydentäviä. Etenkin informaation on kuljettava verkostossa avoimesti ja nopeasti. Resurssien

toisiaan täydentävyys mahdollistaa niiden kokoamisen yhteen ja kohdistamisen tarvittaviin kohteisiin. Tämä resurssien komplementaarisuus voidaan saavuttaa kahdella tavalla: joko erikoistumisen kautta, jolloin toimijat muodostavat tilapäisiä ryhmiä kooten tarvittavia voimavaroja projektien vaatimusten mukaan, tai luomalla kaikille verkoston toimijoille samanlaiset roolit. Samanlaisten roolien tapauksessa resurssien yhteensopivuus on taattu, ja erikoistumista saadaan tarvittaessa verkoston ulkopuolisilta toimijoilta. (Josserand 2004, 32-35.)

Mooditeoria tarkastelee kirjallisuuden enemmistön tavoin verkostoja pääosin positiivisessa valossa. Verkosto-organisaatioiden on todettu kuitenkin käytännössä usein epäonnistuvan, jolloin niiden teoreettisesti lupaavat aspektit jäävät toteutumatta. Podolny & Page (1998, 71) toteavat monen verkoston jäävän tavoitteistaan ja hajoavan, erityisesti strategisten allianssien tapauksessa. Epäonnistumisten johdosta Ekbia & Kling (2005) pitivät yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvaa määrittelyä liian kapeana, ja pyrkivät laajentamaan heistä naiivia verkosto-organisaation määritelmää. He perustelevat esimerkiksi skandaalimaisesti romahtaneen Enron-korporaation täyttäneen monet ideaalisen verkosto-organisaation tunnuspiirteet, mutta siitä huolimatta toimineen vilpillisesti. Tällöin organisaation toiminnassa oli paikallisen luottamuksen ja voimaannuttamisen ohella huijausta ja kiristystä, avoimuuden sijaan salailua sekä näennäisen hajauttamisen ohella verkostovallan hyväksikäyttöä markkinoiden ja poliittisen ympäristön manipuloinnin kautta.

Tässä tutkielmassa katsotaan, että vaikka Ekbian ja Klingin näkökulma verkostoista saattaa olla realistinen, se vaikuttaa liian laajalta tutkittavaksi. Lisäksi kirjoittajat eivät näytä tunnistaneen tai pitäneen tärkeinä jaettujen arvojen merkitystä verkoston ylläpitäjänä. Heidän määritelmässään univalentti yhteistyöverkosto on ainoastaan yksi verkosto-organisaatioiden erikoistapaus; tätä löyhempi moniarvoinen neuvotteluverkosto on heidän mukaansa käytännössä yleisempi (Ekbia & Kling 2005, 157). Tämä pitää varmasti osittain paikkansa. Kuitenkin on huomattava, että juuri jaetut arvot koordinoivat verkoston toimintaa ja vähentävät vilppiä ja opportunistia (Josserand 2004). Onkin mahdollista, että valtavan kokoisessa Enronissa ja muissa epäonnistuneissa verkostomaisissa korporaatioissa jaettujen arvojen puute on ollut epäonnistumisien taustalla. Toisaalta voidaan

myös kysyä, onko valtavissa korporaatioissa ylipäänsä mahdollista olla luottamusta kaikkien toimijoiden välillä? Voiko paisuneessa verkostossa olla kaikille yhteisiä arvoja? Vain kuttaa vähintäänkin siltä, että koko asettaa haasteita verkosto-organisaation toiminnalle.

Mooditeoria jättää verkostovallan sekä vilpin kysymykset vähälle tarkastelulle. Tässä tutkielmassa verkosto-organisaatiota tarkastellaan mooditeorian rajaamasta näkökulmasta, sillä se tarjoaa käsitteellisesti selkeän sekä riittävän kiteytetyn näkökulman tutkimusongelman selvittämiseen. On kuitenkin pidettävä mielessä, että moodit ovat yksinkertaistettuja ideaalityyppejä. Ne voivat käytännössä esiintyä organisaatioissa samanaikaisesti erilaisissa suhteissa, joista osa on toisiaan tukevia ja osa mahdollisesti ristiriitaa aiheuttavia (Josserand 2004, 98). On myös edelleen muistettava, että kaikki verkostot eivät välttämättä ole verkosto-organisaatioita. Mooditeorian näkökulmasta Ekbian ja Klingin (2005) moniarvoiset neuvotteluverkostot muistuttavatkin vähintään yhtä paljon markkinoita kuin verkostoja.

2.2 Verkosto-organisaatio mooditeorian näkökulmasta

Emmanuel Josserand esittelee kirjassaan *The Network Organization* (2004) neljä monikansallista yritystä, jotka sisältävät lukuisia verkostomoodille tyypillisiä piirteitä. Yhtäkään näistä yrityksistä ei voida pitää täydellisenä verkostona, sillä niissä on havaittavissa vaihtelevassa määrin myös byrokratian, markkinoiden sekä klaanin ominaisuuksia. Jokaisen yrityksen toiminnan taustalta löytyy kuitenkin pyrkimys hierarkiattomaan organisoitumiseen sekä luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Tämän rinnalla myös Hamel (2011) tarkastelee organisaatiota, jossa hierarkiat on korvattu itseohjautuvalla järjestelmällä. Vaikka Hamel itse pitääkin tutkimuskohdettaan transaktiokustannusteorian mukaisesti hierarkian ja markkinoiden välimuotona, sisältää yritys kaikki lähes täydellisen verkosto-organisaation tunnuspiirteet myös mooditeorian näkökulmasta. Näin ollen se tarjoaa erinomaisen esimerkitapauksen Josserandin mallin rinnalle. Seuraavassa esitellään niitä tyypillisiä yhteisiä ominaisuuksia, joita verkostomoodin soveltaminen synnyttää todellisiin organisaatioihin.

2.2.1 Itsenäisistä verkottuneista yksiköistä koostuva rakenne

Vaikka mooditeoria keskittyy muodollisten rakenteiden sijaan organisoinnin taustalla piileviin periaatteisiin, voidaan verkostomaisesti järjestettyjen organisaatioiden rakenteissa havaita tiettyjä yhteneväisyyksiä. Yhdistävin piirre verkosto-organisaatioiden rakenteissa on tietenkin hierarkioiden ja keskitetyn auktoriteetin vähäisyys tai puuttuminen kokonaan; kevennetyt ja joustavat rakenteet kuuluvat organisaation perusominaisuuksiin (Josserand 2004, 12). Hierarkkisten suhteiden puuttuminen johtaa yksinkertaiseen horisontaaliseen rakenteeseen, joka koostuu toisiinsa linkittyneistä reunayksiköistä sekä näitä koossapitävästä keskustasta. Reunayksiköt ovat organisaation tärkein osa: ne ovat autonomisia, paikallisia ja keskenään verkottuneita toimijoita. Keskustan rooli on reunayksiköiden toiminnan tukeminen; keskusta voi äärimmillään olla jopa tilapäinen ja muuttuva reunayksiköiden jäsenistä koostuva elin.

Reunayksiköiden autonomia tarkoittaa niiden itsenäisyyttä keskustan autoritäärisestä valvonnasta. Yksiköt ovatkin hyvin vapaita toimimaan omien päämääriensä mukaisesti, kuitenkin yhtiön arvot mielessä pitäen; jaetussa arvoympäristössä reunayksiköt koordinoivat keskinäistä toimintaansa lähtökohtaisesti ilman keskustan väliintuloa. Saman autonomisuuden hengen nojalla myös yksiköiden sisäisen järjestäytymisen tulee perustua yksilöiden omaehtoiseen työntekoon ja kanssakäymiseen. (Josserand 2004, 41, 44-45.)

Reunayksiköiden sisällä toimintaa ohjaavat yksilöiden väliset neuvottelut esimiesten linjausten tai standardisoinnin sijasta. Verkostossa yhteinen sovittaminen on siis keskeisessä asemassa; yksiköt voivat esimerkiksi allokoida voimavarojaan niin, että resurssivajeita ja ylijäämää saadaan tasapainotettua niiden välillä. Näin yhtiön kokonaisuus saadaan huomioitua ilman keskustan ohjausta. (Josserand 2004; 12, 54-57, 60.) Esimerkiksi Morning Star -yrityksessä työntekijät solmivat vuosittain yhteistyösopimuksia niiden kollegoiden kanssa, joita heidän työnsä lähimmin sivuaa (Hamel 2011, 52-53). Näin työntekijät ovat vapaita määrittämään itse ne tahot, joiden kanssa tarvitsevat yhteistoimintaa ja ovat myös valtuutettuja purkamaan tarpeettomaksi käyneitä rakenteita tilanteen vaatiessa. Edellytyksenä yhteisen sovittamisen toimivuudelle ovat hyvät suhteet reunayksiköiden sekä työntekijöiden välillä.

Paikallisuus on rakenteellinen vastaus asiakkaiden parempaan palvelemiseen. Reunayksiköt ovat kooltaan suhteellisen pieniä ja vahvasti alueellisesti kytkeytyneitä. Tämän avulla taataan liikkumavara ja sopeutumiskyky paikallisiin olosuhteisiin. Tiiviit suhteet alueen sidosryhmiin ovat tärkeä kilpailuetua luova elementti. (Josserand 2004, 46-48.)

Organisaatiomoodin nimikkopiirre eli verkottuneisuus syntyy reunayksiköiden välisistä sidoksista. Näitä sidokset voivat olla sekä virallisuonteisia että vapaamuotoisia. Virallisia linkkejä luovat etenkin yksinkertaiset resurssisiirrot yksiköiden välillä sekä sisäinen tilaaja-tuottaja ajattelu. Tietyissä olosuhteissa myös asiakassuhteita hoidetaan yhteistyössä toisten yksiköiden kanssa – näin on etenkin silloin, kun asiakas ei ole selvästi yhtä alueellista yksikköä vastaava. Edellistä joustavampaa yhteistoimintaa vaativat tilanteet ollaan valmiita järjestämään yksiköiden rajoja rikkoviksi projekteiksi. Tarvittaessa voidaan myös turvautua kokonaan uusien rakenteiden muodostamiseen. (Josserand 2004, 54-67.)

Suhteita reunayksiköiden välille muotoutuu myös edellistä epävirallisemmissa verkostoissa. Nämä muodostuvat eri yksiköiden yksittäisten työntekijöiden välisistä kontakteista. Niiden tärkein tehtävä on informaation nopea välittäminen autonomisten yksiköiden välillä – etenkin paikalliset innovaatiot kulkeutuvat nopeasti verkostojen kautta. Tiedollisen pääoman ja osaamisen jakamista varten on otollista järjestää myös virallisia tapaamisia tai "klubeja", joissa suurempi määrä reunayksiköiden edustajia pääsee tapamaan ja vaihtamaan ideoita. (Josserand 2004, 68-74.)

Verkottuneisuus mahdollistaa nopean tiedonkulun organisaation sisällä. Toisaalta on myös olennaista, että tietoa ei pantata ja informaatiovirrat ovat läpinäkyviä sekä kaikkien organisaation jäsenten saatavilla (Hamel 2011, 55). Vapaa tiedonsaanti on verkoston toiminnan edellytys. Rajoittamaton tiedonkulku juontuu verkoston edellyttämästä luottamuksen hengestä – jos tiedonsaantia aletaan rajoittaa, uhkaa se murentaa organisaation toiminnan tärkeimpiä perustuksia.

Keskusrakenteiden osuus verkoston toiminnassa on minimaalinen. Kevennetyllä keskustalla pyritään vahvistamaan ja varmistamaan reunayksiköiden autonomista asemaa –

mahdollisimman suuri osa perinteisesti keskitettyjä funktioita pyritään verkosto-organisaatiossa järjestämään itsenäisiksi yksiköiksi tai tarvittaessa ulkoistamaan. Ulkoistus tulee kysymykseen etenkin silloin, kun funktio ei ole organisaation ydinsäämistä vastaava. (Josserand 2004, 42-43, 95.)

Keskustalle jää kuitenkin muutamia verkoston toiminnan kannalta tärkeitä rooleja: se toimii edelleen koko yhtiön virallisena edustajana. Lisäksi sen vastuulle jää verkostoympäristön synnyttäminen sekä ylläpitäminen – tiedonkulun esteettömyyden varmistaminen on yksi keskustan ydinalueista. Se vaalii myös yhtiön toiminnan kannalta tärkeitä arvoja. Keskustalla voi lisäksi olla merkittävä rooli asiantuntijana; tällöin se tarjoaa tarvittaessa tukea ja neuvoja reunayksiköille autoritäärisen ohjauksen sijasta. (Josserand 2004, 86-97.)

Vapaan ja innovatiivisuutta painottavan ilmapiirin vuoksi suoraa komentovaltaa pyritään välttämään verkosto-organisaatiossa viimeiseen asti. Tekijöiden ollessa verkostoympäristössä huomattavan autonomisia, voidaan keskitetyn toimeenpanon katsoa liittyvän lähinnä verkoston ihanteellisen toiminnan takaamiseen. Keskusta varmistaa suunnitelmien toteutumisen yhteisten pelisääntöjen määrittelemisen kautta. Se pyrkii myös aktiivisesti luomaan kontakteja eri toimijoiden välille varmistakseen informaation kitkattoman välittymisen. (mt., 86-89.)

Keskusta joutuu myös tietyissä tilanteissa tekemään aggressiivisia väliintuloja. Nämä tulevat kysymykseen etenkin silloin, jos verkoston perusmekanismit ovat uhattuina. Keskustan tulee puuttua peliin, jos autonomisten yksiköiden sisälle muodostuu minihierarkioita, jotka vaarantavat verkoston toimimisen (mt., 88). Keskusta käyttää myös komentovaltaansa ratkaistakseen reunayksiköiden välille syntyviä konflikteja, jotka voivat vaurioittaa yhteistyön henkeä organisaatiossa (mt., 95). Se myös ottaa osakseen tehdä päätöksiä sellaisten yksiköiden puolesta, jotka eivät itse ole kykeneviä tai halukkaita päätöksentekoon (mt., 94-95).

Verkoston autonomisen ilmapiirin vuoksi sisäistä valvontaa suorittavat pääasiassa reunayksiköt itse – viime kädessä jokainen työntekijä on oman työnsä kontrolloija. Vastuun

delegointi mahdollisimman pitkälle kuvastaa tätä näkemystä (Josserand 2004, 44). Tosin myös keskitettyä valvontaa voi esiintyä verkosto-organisaatiossa; tämä valvonta koskee kuitenkin pääasiassa yhteisten pelisääntöjen noudattamista, eikä suoranaisesti tuloksellisuutta (Josserand 2004, 88). Keskustan rooli yleisen luottamuksen ylläpitäjänä edellyttää, että se pyrkii eliminoimaan yhteistyöhaluttomat osapuolet verkostosta, mutta myös tämä rooli on osittain hajautettu reunayksiköille.

2.2.2 Jaettu arvoilmapiiri ja sitoutuminen strategiaan

Verkoston ensisijainen koordinointimekanismi muodostuu yhteisesti jaetuista normeista ja arvoista. Arvot välittyvät uusille työntekijöille socialisaation kautta. Toisaalta myös organisaation keskusta ottaa aktiivisen roolin arvojen välittäjänä – se huolehtii, että keskeiset arvot tuodaan säännöllisin väliajoin esiin, ja että arvoihin liittyvä keskustelu on jatkuvaa. Jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa kiinnitetään huomiota potentiaalisen työntekijän kykyyn omaksua yhtiön arvot. Yhteisten arvojen välittyminen kaikille verkoston jäsenille on perusedellytys luottamukselliselle kanssakäymiselle. (Josserand 2004, 30-32, 91-94, 102)

Verkosto-organisaatioon kuuluvat filosofisella tasolla olennaisesti vapauden sekä tasa-arvoisuuden periaatteet. Päätöksenteossa pyritään hyödyntämään kollegiaalisuutta – toisin sanoen työntekijöitä kytketään päätöksentekoprosessiin mahdollisimman laajasti. Kollegiaalisuutta voidaan toteuttaa suppeasti käyttämällä paikallistoimijoista koostuvia työryhmiä apuna päätöksentekoprosessissa tai antamalla organisaation alayksiköiden päättää keskenään yhdessä jakamiensa resurssien käytöstä. Laajempaan kollegiaalisuuteen päästään, kun yhtiön päätöksenteko toteutetaan kokonaisuudessaan alayksiköiden valitsemien edustajien avulla. Yhtiön kollegiaalisuuden aste riippuu olennaisesti siitä, kuinka täydellisesti se on omaksunut verkoston toimintaperiaatteet suhteessa muihin organisaatiomoodeihin. (Josserand 2004, 8, 74-81.)

Yhteisiä arvoja voidaan välittää tehokkaasti myös strategian keinoin. Tietyt elementit ovat tyypillisiä verkosto-organisaatioiden strategioissa; näitä ovat etenkin asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, ydinosaaminen sekä rakenteellinen joustavuus. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa organisaation pyrkivän kaikin mahdollisin keinoin palvelemaan asiakasta, ja

järjestämään kaiken toimintansa tämän perusarvon ympärille (Josserand 2004; 4, 41, 46-48). Asiakkaat ovat yhtiön toiminnan ytimessä, ja heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten yhtiö toimii. Tämä perustuu osaltaan yksiköiden paikallistuneeseen luonteeseen ja organisaation strategiseen suuntautumiseen. Toiminnallisten reunayksiköiden joustavasta ja responsiivisesta luonteesta johtuen ne kykenevät reagoimaan asiakaspalautteeseen hyvin nopeasti: näin asiakkaille tarjoutuu siis merkittäviä mahdollisuuksia vaikuttaa yhtiön toimintaan nopealla aikavälillä (Josserand 2004, 48-50).

Toinen tärkeä strateginen elementti on painotus innovatiivisuuteen. Verkosto-organisaatio pyrkii nopeaan uudistumiseen ja oppimiseen luomalla puitteet luovalle suunnittelulle ja toiminnalle sekä ideoiden syntymiselle ja välittymiselle (mt., 50-53). Innovatiivisuutta pidetään jopa tehokkuutta korkeampana arvona. Ydinosaamisen painottaminen organisaation toiminnassa puolestaan mahdollistaa sen mission tehokkaan toteuttamisen, ja täten luo yhtenäisyyttä kokonaisuuden toimintaan (mt., 6-7). Neljäs keskeinen strateginen elementti, jolla varmistetaan muiden elementtien toteutuminen, on rakenteellinen kehittäminen sekä liikkuvuus (mt., 41). Kuten jo edellä on todettu, verkoston toimijat voivat nopeasti luoda ja purkaa keskinäisiä suhteitaan muuttuvaan toimintaympäristöön vastatakseen.

Strategianmuodostuksessa painottuvat esiin nousevuus sekä riskinotto. Suunnittelun rationaalisuutta kyseenalaistetaan ja työntekijöitä kannustetaan kritisoimaan tehtyjä valintoja ja linjauksia. Paikallisuus, sidosryhmät ja responsiivisuus yhdistettynä innovatiivisuuden arvostukseen luovat puitteet emergentille strategianmuodostukselle. Organisaation alayksiköille avautuu näin mahdollisuus omien strategioidensa muodostamiseen (mt., 8-9, 12). Yksittäiset työntekijät ovat myös itse velvoitettuja oman missionsa määrittelemiseen ja toteuttamiseen; henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on olennainen osa itseohjautuvan järjestelmän toimivuutta (Hamel 2011, 52).

2.2.3 Verkoston vahvuuksia ja haasteita

Verkostomaisella logiikalla järjestetyt organisaatiot nauttivat muutamia selkeitä etuja muun tyyppisiin organisaatioihin verrattuna. Näistä selkein on ylivertainen oppimiskyky ja innovatiivisuus (Podolny & Page 1998, 62). Nopea tiedonkulku organisaation sisällä

mahdollistaa hyvien käytäntöjen siirtymisen nopeasti yksilöiden ja yksiköiden keskuudessa. Innovaatioiden kulku edellyttää etenkin toimijoiden välistä luottamusta (Ruuskanen 2004, 35). Koska koko verkostomoodin ajatus perustuu luottamukseen, on innovaatioiden välittyminen ja syntyminen todennäköisintä juuri verkostoissa.

Tasavertainen työympäristö lisää sitoutumista ja työntekijöiden välistä yhteistyötä (Hamel 2011, 56-57). Luottamuksen ilmapiiri kannustaa auttamaan toisia suoriutumaan työtehtävistään. Kun voidaan olettaa muiden antavan apua tarpeen tullen, on ihmisillä myös itsellään taipumusta avuliaisuuteen.

Aloitteellisuudelle sekä osaamiselle luodaan hierarkiattomassa ympäristössä vahva ky-syntä. Koska työntekijöillä on vapaat kädet toimia, on heillä mahdollisuus olla proaktiivisia ja tehdä omaan työhönsä liittyviä aloitteita. Jokainen on suoraan vastuussa oman työnsä tuloksesta, joten työntekijöille syntyy vahva kannuste sijoittaa oman osaamisensa kehittämiseen. (Hamel 2011, 56.)

Verkoston etuna on myös rakenteellinen joustavuus, mikä mahdollistaa sopeutumisen yllättäviinkin muutoksiin toimintaympäristössä (Hamel 2011, 56-57). Nykyaikaisessa etenkin teknologisen kehityksen kannalta kompleksisessa toimintaympäristössä tämä ominaisuus on selvä kilpailuvaltti. Verkostosuhteilla on mahdollisuus muotoutua yhteistyön perusteella, muodostuen ja purkautuen tilanteen mukaan ilman vertikaalisen raportoinnin tarvetta; tämä vapauttaa aikaa varsinaiseen tekemiseen parantaen organisaation ketteryyttä (White & Poynter 1989, 59).

Verkosto-organisaatioihin liittyy myös tiettyjä ongelmallisia piirteitä. Nämä liittyvät keskeisesti yhteisen arvoympäristön sisäistämisen vaikeuteen. Uuden työntekijän on oltava valmis hyväksymään yhtiön visio, ja kyettävä työskentelemään vastuullisesti vapaassa ja tasa-arvoisessa ympäristössä. Etenkin hierarkkisissa organisaatiokulttuureissa pitkään työskennelleille sopeutuminen on haastavaa, ja muillakin toimintatapojen omaksuminen kestää verrattain pitkän ajan. Uusien työntekijöiden rekrytoinnin lisäksi sama ongelma tulee vastaan myös yrityksen laajentumisessa; koska toimintakulttuuri ja arvot ovat niin keskeinen osa yhtiön toimintaa, altistaa nopea laajeneminen ja fuusioituminen vieraiden työkalttuurien vaarallisille haittavaikutuksille. (Hamel 2011, 58.)

Jos verkoston perustana oleva luottamus rikkoontuu, menettää yhtiö myös verkostomoodin tarjoamat keskeiset edut. Etenkin vahvasti byrokraattisen organisaatiokulttuurin dimensiot ovat haitallisia verkoston toiminnalle (ks. Vartola 2004, 28, 218-219). Eristäytyminen heikentää yhteistyötä ja informaation sekä resurssien jakamista. Oman edun tavoittelu ja antipaattinen suhtautuminen toisiin kasvattaa valvonnan tarvetta, mikä johtaa luottamusta edelleen heikentävään kierteeseen. Myös byrokratialle tyypillinen tunteettomuus ja vastuun säilyttäminen järjestelmälle yksilön sijasta vaikuttavat verkoston toiminnan ja johtamisen kannalta ongelmalliselta. Useimmat verkostot altistuvat kuitenkin helposti byrokratian vaikutuksille jo sitä kautta, että niiden jäsenet toimivat kaksoisroolissa; esimerkiksi julkiset johtajat toimivat usein samanaikaisesti sekä hierarkkisessa organisaatiossa että yhteistyöverkostoissa.

Verkostossa saattaa myös esiintyä vapaamatkustaja-ongelmaa. Jos verkoston jäsenet eivät kiinnitä huomiota ja puutu toistensa alisuoriutumiseen, on koko organisaation tehokkuus vaarassa (Hamel 2011, 58). Tämä on ongelma etenkin luottamuksen ilmapiirin positiivisten ennakko-odotusten vuoksi: koska ahkerat työntekijät valvovat lähtökohtaisesti omaa työtään, he odottavat myös muiden tekevän samoin. Näin vapaamatkustajia ei huomata kovin nopeasti. Jos havaittua epäeettistä käytöstä ei taas ruodita nopeasti pois vertaispaineen avulla, on negatiivisella käyttäytymisellä riski levitä myös muihin työntekijöihin.

3 JOHTAJUUS

Johtaminen jaotellaan tavallisesti ihmisten ja asioiden johtamiseen. *Johtajuus* kuvastaa johtamisen inhimillistä puolta, joka voidaan erottaa hallinnosta tai järjestelystä. Tämä jako ei aina ole yksiselitteinen, mutta tässä tutkimuksessa johtajuudella viitataan englannin kielen *leadership* -termin merkitykseen verrattuna asiapainotteiseen *managementiin*. Englannissa *leadershipin* ”-ship” pääte vastaa suomen kielessä ”-uus/-yys” -päätettä, ja ”leader” tarkoittaa johtajaa tai päällikköä (MOT Pro Englanti 2018). Näin johtajuus on myös terminä osuvampi käännös kuin esimerkiksi johtaminen, joka voidaan ymmärtää hyvinkin laveasti ja vaatii usein täsmennystä tai kontekstin tarkastelua.

Johtajuudelle on olemassa lukuisia määritelmiä. Tämä heijastelee niitä monia tarpeita, joihin johtamisella pyritään organisaatiossa vastaamaan. Perinteisesti johtajuutta on pidetty yksilölähtöisenä. Hemphill ja Coons (1957) pitivät johtajuutta yksilön toimintana, joka ohjaa ryhmää yhteistä tavoitetta kohti. Myös uudessa tutkimuksessa tämä lähestymistapa on vallitseva; Housen ja kumppaneiden (1999) mukaan johtajuus voidaan määritellä yksilön kyvyksi vaikuttaa, motivoida ja mahdollistaa muiden yksilöiden osallistuminen organisaation onnistumiseen. Toisaalta johtajuutta voidaan tarkastella merkityksien antamisena. Richards ja Engle (1986) tarkastelivat johtajuutta visioiden luomisena ja arvojen mallintamisena sekä tuotteliaan työympäristön luomisena. Myös Drathin ja Paulsin (1994) mukaan toiminnan tarkoituksen selkiyttäminen ymmärryksen ja sitoutumisen lisäämiseksi kuuluu keskeisesti johtajuuteen. (Yukl 2002, 3.)

Tässä luvussa syvennyttään erilaisten johtajuusteorioiden tarkasteluun. Johtajien piirteiden ja taitojen tarkastelusta siirrytään käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen tutkimiseen johtajuuden muodostumisessa. Johtajuusparadigmojen tarkastelusta edetään tutkimuksessa käytettävän johtajuuden viitekehyksen valintaan. Lopuksi valittu viitekehys esitellään muita teorioita yksityiskohtaisemmin.

3.1 Johtajuusteoriat

Johtajuutta on tutkittu runsaasti viime vuosisadalla, etenkin ihmissuhteiden koulukunnan noustua suosioon 1930-luvulla. Johtajuutta on lähestytty tutkimalla johtajille ominaisia luonteenpiirteitä sekä heidän taidollista ja tiedollista osaamistaan. Koska piirre- ja taitoteoria ei ole pystynyt yksiselitteisesti määrittelemään hyviä johtajia, on kehitetty myös teorioita toimivasta johtamiskäyttäytymisestä; on muun muassa todettu, että aikaansaavat johtajat ovat aloitteellisia ja ottavat työntekijät huomioon. Johtajien käyttäytyminen voi myös olla tilannesidonnaista. Rooliteoriat korostavat tarvetta sopeutua erilaisiin käyttäytymismalleihin tilanteesta riippuen; esimiehen on joskus toimittava esimerkiksi kärsivällisenä neuvottelijana ja toisaalta edustavana keulakuvana. (Harisalo 2008, 97-100.)

Johtajakeskeinen lähestymistapa johtajuuteen on ollut kirjallisuudessa vallitseva 1900-luvulla. Johtajaan keskittymisen ohella johtajuutta voidaan kuitenkin tutkia myös johdettavien näkökulmasta tai tarkastella henkilöiden välisessä suhteessa ilmentyvänä. Alaisnäkökulmasta keskityttäisiin seuraajien taitoihin, asenteisiin ja odotuksiin sekä käyttäytymiseen johtajuutta synnyttävänä ja muokkaavana tekijänä. Voimaannuttamiseen tähtäävät mallit ovat esimerkki alaisnäkökulman hyödyntämisestä. Johtajuuden käsittely suhteiden kautta puolestaan keskittyy vuorovaikutuksen määrän ja laadun tutkimiseen. Tällöin pyritään tarkastelemaan luottamuksen, kunnioituksen sekä vastavuoroisten velvollisuuksien muodostumista ja niiden vaikutuksia työsuoritukseen. Johtajan, johdettavien tai kahdenvälisen suhteiden tarkastelun lisäksi johtajuutta voi ilmetä myös näitä korkeammilla tasoilla: yksilön ja dyadin ohella johtajuutta voidaan tutkia ryhmä-, tiimi- tai organisaatiotason ilmiönä. (Graen & Uhl-Bien 1995, 220-223.)

3.1.1 Piirre- ja taitoteoriat

Van Wartin (2004) mukaan johtajien luonteenpiirteet ja taidot ovat tärkeitä johtajuuden komponentteja, vaikka ne eivät riitäkään kokonaisvaltaisen kuvan antamiseen ilmiöstä. Laaja tutkimus aiheesta onkin tunnistanut sekä heikosti että vahvasti johtajuuden kanssa

korreloivia piirteitä ja taitoja. Piirteet voivat olla fyysisiä, luonteeseen liittyviä, motivoitumista koskevia, henkilökohtaisia arvoja sivuavia tai sisäisiä ominaisuuksia. Tärkeimmät piirteet ja taidot on koottu taulukkoon 1.

Koska piirteet ja taidot voivat hyödyttää kaikkia johtajia organisaatiotyypistä riippumatta, esitellään niitä lyhyesti seuraavaksi. Fyysisissä piirteissä pituus, siisti pukeutuminen, viehätysvoima sekä maskuliinisuus ovat heikosti myönteisesti korreloivia tekijöitä. Näitä tärkeämpi on kuitenkin henkilökohtainen olemus, joka luo kuvan varmuudesta ja hyvinvoinnista. Tällainen olemus voi myös tarkoittaa harkittua ja sulavaa käytöstä tai ärsyttävien mannerismien puutetta. (Van Wart 2004, 184.)

Taulukko 1. Piirre- ja taitoteoria

Piirteet ja taidot johtajuuden osatekijöinä

Piirteet

1. Fyysiset piirteet

Olemus

2. Luonteenpiirteet

Itseluottamus

Päätäväisyys

Sitkeys

Joustavuus

Energia

Halukkuus ottaa vastuuta

3. Motivaatiopiirteet – halukkuus virikkeille

Tarve menestyä

4. Arvoihin liittyvät piirteet

Reiluus, lahjomattomuus & rehellisyys

Pyrkimys erinomaisuuteen

Motivaatio palvella sekä asiakaspalveluorientaatio

5. Ominaisuudet

Tunnetason kypsyys

Taidot

1. Tekniset taidot

2. Kommunikaatiotaidot

3. Vaikutusvalta ja neuvottelu

4. Jatkuva oppiminen

Tietyt luonteenpiirteet ovat vahvasti johtajuuden kanssa korreloivia. Hyvä itseluottamus herättää toisissa halun seurata johtajaa. Päätäväisyys on tärkeää, jotta työssä päästään rivakasti eteenpäin. Sitkeys on oleellista pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa ja epäonnistumisista ylitse pääsemisessä. Joustavuus tukee ja käytännöllistää sitkeyttä, sillä joustavat johtajat ovat valmiita sopeutumaan tilanteeseen ja parantamaan suunnitelmiaan tarvittaessa. Energisyys on tärkeää johtajille asetettujen korkeiden vaatimusten vuoksi. Halu ja valmius ottaa vastuuta on viimeinen tärkeä tekijä, joka puuttuu monilta eriävien henkilökohtaisten tavoitteiden vuoksi – vastuun tuoma ylimääräinen taakka on ei ole kaikille mieleen. Useimpien luonteenpiirteiden ongelmana on, että liian korostuneet piirteet voivat kääntyä negatiivisiksi: itseluottamus itsekokeskeisyydeksi, päätäväisyys hätiköinniksi, sitkeys välinpitämättömyydeksi tai jääräpäisyydeksi, joustavuus heikolta tai periaatteettomalta näyttämiseksi ja liika energisyys loppuun palamiseksi. (Van Wart 2004, 184- 185.)

Motivaatioon liittyvistä piirteistä tärkein on tarve menestyä. Menestysorientaatio vaikuttaa kunnianhimoisten tavoitteiden asettamiseen ja päätäväisyyteen niiden tavoittelemisessa. Johtajilla on myös taipumus tavoitella valta-asemaa, mikä voi olla tuotteliasta mutta saattaa myös rajoittamattomana johtaa ongelmiin. Arvoihin liittyvät piirteet ovat myös oleellisia johtajilla, ja usein jopa pätevyyttä tärkeämpiä alaisten silmissä. Etenkin rehellisyys, reiluus ja lahjomattomuus ovat olennaisia luottamuksen muodostamisessa. Pyrkimys erinomaisuuteen on lähellä menestymisen tarvetta, mutta on enemmän esteettinen luonteeltaan ja siten lähemmin arvoihin liittyvä. Erityisesti julkisella sektorilla palvelumotivaatio ja kulttuurillinen hienovaraisuus korostuvat. (mt., 185.)

Viimeinen piirrerykelmä koostuu sisäisistä ominaisuuksista. Näihin lukeutuvat johtajuuteen yleisesti liitetyt älykkyys, puhetaito ja luovuus. Vaikka nämä piirteet saattavatkin olla hyödyllisiä, ne eivät ole johtajille välttämättömiä. Niitä huomattavasti tärkeämpi on tunnetason kypsyys, joka helpottaa näkemään asiat pitkällä tähtäimellä ja kestämään vaikeina aikoina. (mt., 186.)

Ihmisten luonteenpiirteitä mitataan usein ns. *Big five* -piirteiden kautta; nämä ovat psykologiassa yleisesti käytettyjä persoonallisuusmittareita. Näitä piirteitä ovat *tunne-elämän tasapainoisuus* (neuroticism), *ulospäinsuuntautuneisuus* (extraversion), *avoimuus*

(openness), *sovinollisuus* (agreeableness) ja *tunnollisuus* (conscientiousness) (käännökset: Lumijärvi 2009, 65). Big five -piirteillä on todettu olevan vaikutusta henkilön johtajuuden muodostumiseen.

Vaikka 2000-luvun organisaatioissa onkin käytetty johtajien soveltuvuuden arviointiin vaihtelevia persoonallisuustekijöitä, ovat tunnollisuus, miellyttävyys ja ulospäinsuuntautuneisuus erityisen tärkeitä johtotehtävissä onnistumisen ennustajia. Yksilöt jotka sijoittuvat korkealle tunnollisuudessa ja ulospäinsuuntautumisessa arvioidaan todennäköisesti tehokkaiksi johtajiksi. Miellyttävyydessä ja tunnollisuudessa korkeat pisteet saavat johtajat puolestaan parantavat muita useammin johtamiensa ryhmien suorituskykyä. (Derue ym. 2011, 41.)

Erotuksena pitkälti synnynnäisistä ja varhaislapsuudessa omaksutuista piirteistä, taidot ovat opittuja ja helpommin kehitettäviä kykyjä. Tekniset taidot ovat perinteisesti olleet tärkeitä myös johtamisasemassa oleville, mutta niiden luonne voi vaihdella aseman mukaan. Teknisiin taitoihin sisältyy aihealueen yleisen tietämyksen lisäksi tieto kyseisestä prosessista organisaation ympäristössä. Tekninen uskottavuus voi olla myös tärkeä asiantuntijavallan lähde. Etenkin toteuttavan portaan lähiesimiehillä tekniset taidot ovat tärkeitä, koska heidän tulee tarkkailla varsinaisen tuotteen tai palvelun tuotantoa. Tekniset taidot vähenevät merkityksessä korkeissa johtotehtävissä, missä ne saattavat jopa muodostua haitaksi viedessään huomion teknisiin asioihin organisoinnin ja henkilökysymysien kustannuksella. Poikkeuksena tässä ovat yrittäjät, joiden tekninen ymmärrys on toiminnan kulmakivi ja keskeinen innovaatioiden lähde. Toinen tärkeä taitoryhmä on kommunikaatiotaidot. Näihin lukeutuvat suullinen ja kirjallinen viestintä, jotka sisältävät informaation välittämistä ja keräämistä niin fakta, arvo kuin tunnetasoilla. Viestintätaidoissa tärkeä ulottuvuus on tilanteeseen sopivan kielityylin ja formaatin valinta. Kuuntelemisen tärkeys ja tietoinen sekä hallittu nonverbaalinen viestintä korostuvat myös johtamistehtävissä. Kommunikaatiotaitoja voidaan pitää keskijohdon tärkeimpänä taitoryhmänä. (Van Wart 2004, 187.)

Jatkuva oppiminen on noussut 2000-luvulla suosituksi käsitteeksi, mutta se on tunnistettu johtajille keskeiseksi taidoksi jo 70-luvulla. Johtotehtävissä päivittäisessä työskentelyssä nousee esille uusia haasteita, joissa vanhoja ratkaisuja täytyy muokata tai kokonaan uusia

keksiä tarvittaessa. Vaikka jotkin oppimisen osatekijöistä ovatkin synnynnäisiin piirteisiin liittyviä, on jatkuva oppiminen etupäässä kehitettävä ajattelutapa, johon koulutustausta ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat. (Van Wart 2004, 188-189.)

Vaikutusvalta ja neuvottelutaidot liittyvät johtajan käyttämään valtaan. Johtajan valta voi juontua joko asemasta tai henkilökohtaisista tekijöistä. Liikaa asemaan vetoamista tulisi välttää, eikä se aina ole välttämättä edes mahdollista. Tämän vuoksi johtajat tarvitsevat taitoa valita oikeat neuvottelutaktiikat; auktoriteetin käyttämisen, rankaisemisen ja palkitsemisen lisäksi johtajien tulisi kyetä käyttämään rationaalisen taivuttelun, konsultation, tunteisiin vetoamisen, vaihtokauppojen ja henkilökohtaisten palveluksien keinoja. (Van Wart 2004, 188.)

3.1.2 Johtamiskäyttäytyminen

Piirreteorian kriitikot jouduttivat johtajuuden tutkimuskentän laajentamista suuntaamalla tutkijoiden huomiota johtajien käyttäytymiseen tuloksellisuutta ennustavana tekijänä. Tämä johti *rakenteiden muodostamisen* (initiation of structure) ja *huomaavaisuuden* (consideration) tutkimiseen ja näin muodosti johtamiskäyttäytymisen lähestymistavan pohjan (Derue ym. 2011, 8). Huomaavaisuus kattoi kyselyiden perusteella käyttäytymismalleja kuten johtajan ystävällisyys ja helppo lähestyttävyyys, alaisten ideoiden kuunteleminen ja hyödyntäminen, ryhmähengestä huolehtiminen sekä avoin, välittävä ja selkeä vuorovaikutus; rakenteen muodostaminen viittaa puolestaan käyttäytymiseen, joka korostaa standardien asettamista, roolien määrittämistä ja tuotteliaisuuden ja suorituskyvyn vaatimista (Silvia & McGuire 2010, 265). Meta-analyttinen tutkimus osoittaa, että vaikka piirteet voivat helpottaa tiettyjen käyttäytymismallien omaksumista, käyttäytyminen on lopulta niitä tärkeämpi johtajuuden vaikuttavuuden osatekijä (Derue ym. 2011, 40). Koska käyttäytymismalleja voi oppia ja kehittää, on olennaista tutkia, miten johtajien käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti.

Johtamiskäyttäytymisen tutkimuksen vaikutus myöhempään johtajuuden teoriaan on merkittävä. Käyttäytymisen tutkimisen seurauksena kirjallisuudessa alettiin muodostaa johtajuustyyliä ja tilannejohtamista käsittelevää sekä transformationaalista ja transaktionaalista johtajuuden teoriaa. Käyttäytymiseen suuntautunut tutkimus ei myöskään vain

luonut pohjaa uudelle teorialle: se on empiirisen tutkimuksen valossa osoittanut johtajien käyttäytymisen ennustavan merkitsevästi johtajuuden tuloksellisuutta. (Derue ym. 2011, 8.)

Van Wart (2004) jakaa johtamiskäyttäytymisen kolmeen osa-alueeseen: tehtäväkeskeiseen, ihmiskeskeiseen ja organisaatiokeskeiseen käyttäytymiseen. Tehtäväkeskeinen käyttäytyminen sisältää työn valvontaan ja arvioimiseen liittyviä toimintoja, operatiivista suunnittelua, roolien ja tavoitteiden selventämistä, tiedottamista, delegointia, ongelmanratkaisua sekä innovatiivisuuden ja luovuuden hallintaa. Huomaavaisuuteen pohjautuva ihmiskeskeinen käyttäytyminen sisältää henkilöstösuunnittelua, -konsultointia, -organisoimista ja -kehittämistä, motivointia, tiimien muodostamista ja johtamista sekä konfliktien ja henkilöstömuutoksien hallintaa. Organisaatiokeskeinen käyttäytyminen liittyy käsitteellisen ajattelun taitoihin. Siihen sisältyy ympäristön tarkkailua, strategista suunnittelua, vision ja mission selventämistä, verkottumista ja kumppanuuksien muodostamista, yleishallinnollisten funktioiden suorittamista kuten resursointia, budjetointia ja päätöksentekoa, sekä organisaation muutoksen hallintaa.

Deruen ja kumppaneiden (2011) mukaan johtamiskäyttäytymisen voi puolestaan jakaa neljään pääkategoriaan. Nämä luokat ovat tehtäväkeskeinen, suhdekeskeinen sekä muutoksetkeskeinen käyttäytyminen ja passiivinen johtajuus. Näistä tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen käyttäytyminen vastaavat Van Wartin typologian ensimmäisiä luokkia. Muutoksetkeskeinen käyttäytyminen liittyy innovatiivisen ajattelun kannustamiseen, riskinottoon ja muutosvision muodostamiseen sekä viestimiseen (Derue ym. 2011, 17). Passiivinen johtajuus puolestaan liittyy johtamiskäyttäytymisen puuttumiseen tai johtajan toimintaan vasta ja ainoastaan ongelmien ilmaantuessa (Derue ym. 2011, 18).

3.1.3 Tilannejohtaminen

Johtamiskäyttäytymisen ei välttämättä tulisi olla samanlaista jokaisessa tilanteessa ja jokaisen johdettavan kanssa. Pikemminkin taitavan johtajan voidaan odottaa hallitsevan useita erilaisia käyttäytymismalleja yhdistäviä tyylejä, ja parhaan johtajuustyylin voidaan

katsoa olevan tilanteesta riippuvaista. Etupäässä Herseyn ja Blanchardin pitkään kehittelemä tilannejohtaminen pyrkii kalibroimaan johtajuustyylin seuraajan johtajuustarpeen mukaan (Thompson & Glasø 2015, 528).

Tilannejohtamisen teoria ja malli on käynyt läpi useita versioita alkuperäisen esiintymisensä johtajuuden elinkaarimallina vuoden 1969 jälkeen. 70- ja 80-luvuilla ainakin kolme erilaista versiota tilannejohtamisesta kehitettiin parantamaan mallin käytettävyyttä ja sovellettavuutta käytännön organisaatioihin. Tästä parantelusta huolimatta tilannejohtaminen on saanut kritiikkiä eri versioiden välisistä ristiriidoista ja teoreettisista puutteista. Empiirisen testauksen vähäisyys ja haastavuus on ollut myös suuri ongelma. Teoreettisista ongelmista huolimatta malli on ollut pitkään varsin suosittu. (Graeff 1997.)

Alkuperäisen teorian tavoin viimeisin versio tilannejohtamisesta käyttää neljää johtajuustyyliä vastaamaan seuraajien neljää kehittymisen tasoa. Kehittymisen tasot jaetaan seuraajan sitoutumisen ja kykyjen mukaan kahdelle akselille – näitä vastaavat johtajan *tukevan* ja *määräävän* käyttäytymisen akselit. *Innokas aloittelija*, joka on kompetensseiltaan heikko mutta sitoutunut tekemään työtä, vaatii määräävää johtajuustyyliä. Tämä tarkoittaa johtajan käyttävän paljon määräävää käyttäytymistä, ja vain vähän tukevia käyttäytymismalleja. Vielä melko vähäiset kompetenssit omaava ja huonosti sitoutunut *pettynyt oppija* hyötyy parhaiten valmentavasta johtajuustyylistä; valmentaminen tarkoittaa samanaikaisesti tukevaa sekä määräävää tyyliä. *Osaava mutta varovainen ammattilainen*, jonka kompetenssi on jo melko korkea mutta jonka sitoutumisen aste vaihtelee, hyötyy tukevasta tyylistä: johtaja antaa paljon henkistä tukea mutta vain vähän määräyksiä. *Itsevarma menestyjä*, jonka kompetenssit sekä sitoutuminen ovat korkeat, menestyy parhaiten delegoivan johtajuustyylin johdosta, jossa sekä tukeva että määräävä johtaminen jäävät vähälle. Vaikka johtajuustyyliä ovat melko hyvin ymmärrettyjä, on seuraajien tarpeen määrittäminen puolestaan osoittautunut haastavaksi. (Thompson & Glasø 2015, 527-528.)

Beck ja Yeager (2001, 26-28) käsittelevät tilannejohtamisen mukaisia johtajuustyyliä sekä hyvinä että huonoina. *Määräävä tyyli* on parhaimmillaan, kun johtaja viestii ohjeet ja odotukset selkeästi, mutta on pahimmillaan dominoivaa johtajan puutuessa liiaksi asioihin mitätöiden muiden osaamisen. *Valmentava ongelmanratkaisutyyli*, jossa johtaja

osallistaa ja tukee muita mutta toimii edelleen määräävästi ja tekee päätökset itse, toimii hyvin, kun tarvitaan uusia vaihtoehtoja ja ratkaisumalleja. Johtaja kuuntelee ja hyödyntää tarvittavien henkilöiden mielipiteitä, mutta pitää asian etenemisen mielessä. Pahimmillaan tällainen käyttäytyminen on yliosallistavaa: jatkuva mielipiteen kysyminen ja neuvonpito muodostuvat taakaksi sekä johtajalle että johdettaville. *Tukeva* eli *kehittävä tyyli* keskittyy työhön liittyvään tukevaan käyttäytymiseen, ja parhaimmillaan rohkaisee ja kannustaa työntekijöitä hyödyntämään henkilökohtaisia taitojaan ja ottamaan lisää vastuuta. Liika tukeminen voi toisaalta muodostua mielisteleväksi tyyliksi, jossa johtaja keskittyy liikaa suhteisiin ja taipuu aiheettomienkin pyyntöjen edessä. *Delegoiva tyyli* antaa osaaville työntekijöille mahdollisuuden menestyä ja hyödyntää omia taitojaan ilman johtajan turhaa puuttumista; johtaja pysyy silti säännöllisesti yhteyksissä johdettaviin. Huono delegointi koetaan välttelevänä tyylinä, jossa johtaja vetäytyy vastuusta, ei ole saatavilla ja asettaa johtamistaan työntekijöiden harteille.

Vaikka empiirinen näyttö tilannejohtamisesta on ollut vaihtelevaa, on tukevan ja delegoivan tyylin käytöstä kokeneiden työntekijöiden tapauksessa teorian mukaista näyttöä (Thompson & Glasø 2015, 538). Lisäksi tilannejohtamisen toimivuus on huomattavasti todennäköisempää, jos johtaja ja johdettava ovat samaa mieltä johdettavan kehityksen tasosta. Tämän vuoksi johtajien olisi viisasta arvioida työntekijöiden kehityksen taso myös yhteisen keskustelun kautta, eikä luottaa pelkästään omaan arvioonsa (Thompson & Glasø 2015, 540-541).

3.1.4 Johtajuusroolit

Johtajien käyttäytymistä voidaan tarkastella johtajan omaksumien roolien kautta. Käyttäytymismallit voidaan jakaa kahdeksaan rooliin: innovaattori, välittäjä, tuottaja, ohjaaja, koordinoija, valvoja, fasilitaattori sekä mentori. Roolit toimivat käsitteellisesti pareittain teoreettisten samankaltaisuuksiensa valossa. Ympäristöön sopeutumiseen liittyvät roolit ovat *innovaattori*, joka luo ja edistää muutosta, sekä *välittäjä*, joka kerää resursseja sekä hankkii ja ylläpitää kontakteja yksikön ulkopuolelle. Rationaalsiin tavoitteisiin tähtäävät roolit sisältävät päämäärätietoista käyttäytymistä. *Tuottajan rooli* on tehtäväkeskeinen, ja pyrkii voimakkaasti työn loppuun saattamiseen motivoiden tuotteliasta käytöstä. *Ohjaaja*

asettaa tavoitteita ja määrittää työtehtäviä sekä pyrkii ilmaisemaan odotukset selvästi. (Denison ym. 1995, 527.)

Tehokkuuteen ja sisäisiin prosesseihin keskittyvät roolit korostavat hallintaa ja vakautta. *Koordinoija* pyrkii ylläpitämään rakenteita, aikatauluttaa ja ratkoo ongelmia sekä varmistaa sääntöjen noudattamisen. *Valvoja* kerää ja jakaa informaatiota, tarkkailee suorituskyyä ja luo vakaata ilmapiiriä. Viimeiset kaksi roolia liittyvät inhimilliseen vuorovaikutukseen. *Fasilitaattori* rohkaisee mielipiteiden ilmaisua, neuvottelee ja hakee yhteisymmärrystä tai kompromissia. *Mentori* kuuntelee aktiivisesti ja on tietoinen yksilöiden tarpeista, pyrkien toteuttamaan järkeviä toiveita ja auttamaan henkilökohtaista kehittymistä. (Denison ym. 1995, 527-528.)

Erilaiset johtajuusroolit ovat keskenään osittain ristiriidassa: kontrolli ja innovaatiivisuus eivät esimerkiksi välttämättä sovi hyvin yhteen toistensa kanssa. Tiettyjen roolien voisi-kin arvella olevan hallitsevia tietyn tyyppisissä organisaatioissa. Rooliteoria korostaa kuitenkin johtajan tarvetta hyödyntää kaikkia rooleja, eikä ainoastaan yhtä tai kahta luonteenomaista käyttäytymismallia (mt., 528). Kompleksisen käyttäytymisen käsite merkitsee sitä, että hyvän johtajan on kyettävä hallitsemaan ristiriitaisiakin johtajuusrooleja joustavasti: on näyttöä, että vaikuttavat johtajat käyttävät eri rooleja kattavasti ja osoittavat enemmän ristiriitaista käyttäytymistä kuin heikommin menestyneet kollegansa (mt., 535). Hallitsemalla tasapainoisesti erilaisia rooleja johtajat pystyvät paremmin vastaamaan kompleksisen ympäristön haasteisiin.

3.1.5 LMX-teoria

Viestintä, kommunikaatio ja neuvottelu eivät ole yksinomaan johtajan taitoja, sillä ne kaikki viittaavat organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. LMX-teoria – kirjaimellisesti johtajan ja jäsenen välinen vuorovaikutusteoria – eroaa monista muista johtajuuden lähestymistavoista keskittymällä syvemmin kahdenvälisiin suhteisiin työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. Teorian mukaan tehokkaat johtajuusprosessit syntyvät johtajien ja seuraajien muodostaessa ja ylläpitäessä laadukkaita sosiaalisia vaihdantasuhteita (Graen & Uhl-Bien 1995, 225).

Alkuperäiset tutkimuslöydökset vuorovaikutuksesta osoittivat, että johtajat jakavat alaisensa kahteen ryhmään: paljon vuorovaikutusta kattavaan sisäpiiriin ja ulkopiiriin, jonka kanssa vuorovaikutusta on huomattavasti harvemmin. Sisäpiiriin kuuluvat jäsenet osoittivat merkittävästi parempia työtuloksia, ja korkea vuorovaikutustaso parantaa myös johtajien ja näin koko organisaation toimintaa. Teoriaa on kehitetty edelleen kumppanuusajattelun kautta: syrjinnän tai valikoinnin asemesta johtajien tulisi tarjota jokaiselle työntekijälle mahdollisuus sisäpiiriin pääsemiseksi. Johtajuus ymmärretään tällöin kumppanuussuhteiden muodostamisena halukkaiden työntekijöiden kanssa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 229-230.)

Yu ja Liang (2004) kuitenkin kyseenalaistavat hyvien suhteiden hyödyllisyyden koko organisaatiolle. Heidän näkemyksensä mukaan on mahdollista, että hyvät suhteet johtajan ja jäsenten välillä saattavat johtaa myös negatiivisiin tuloksiin. Tässä keskeinen myötaivaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri. Politisoituneessa organisaatioympäristössä korkea LMX voi olla ulkopiiriin ja organisaation kannalta haitallinen tekijä, kun taas kollaboratiivisessa ympäristössä hyvistä suhteista johtajan ja sisäpiiriin välillä on hyötyä kaikille. Ero poliittisessa ja kollaboratiivisessa ympäristössä on siinä, että politisoituneessa kulttuurissa pelataan nollasummapeliä sisäpiiriin ja siihen pyrkimisen viedessä resursseja muulta organisaatiolta. Sen sijaan kollaboratiivisessa ympäristössä sisäpiiriin tavoitteet ovat paremmin linjassa muun organisaation kanssa. Joka tapauksessa Yun ja Liangin näkemyksen mukaan kumppanuus kaikkien jäsenten kanssa ei ole johtajalle mahdollista ajankäytöllisistä syistä, minkä vuoksi sisäpiiriin muodostuminen on väistämätöntä ja edullista johtajan kannalta. Hyvien kahdenvälisten johtaja-alaisuuhteiden tarjoamista automaattiseksi ratkaisuksi tulokselliseen johtajuuteen täytyy kuitenkin suhtautua varauksella.

3.1.6 Arvopohjaiset johtajuusteoriat

1900-luvun lopulle tultaessa monet tutkijat alkoivat kiinnittää entistä enemmän huomiota johtajuuden henkiseen ja moraaliseen puoleen, mikä johti niin kutsutuiden ”uudemman genren” johtajuusteorioiden kehittämiseen (Hannah ym., 2014). Uudemman genren teo-

rioihin lukeutuvat muiden muassa transformationaalinen, eettinen, autenttinen sekä palveleva johtajuusteoria. Johtajan käyttäytymisessä ilmenevät arvot ovat näissä teorioissa tärkeässä asemassa.

Transformationaalinen johtajuusteoria käsittelee tunteisiin vetoavaa inspiroivaa johtamista. James MacGregor Burns alun perin vuonna 1978 esittämä transformoivan johtajuuden käsite kuvasi odotukset ylittävää johtajuutta. Siinä olennaista on innostavan vision kehittäminen, siihen sitoutuminen ja sen jatkuva vaaliminen. Transformationaalinen johtaja pyrkii pitämään koko organisaation liikkeessä ja omalla energiallaan varmistaa liikkeen suuntautuvan kohti tavoitetta; yhteisöllä on aina jokin suunta, vaikka yksityiskohdainen strategia olisikin vielä epäselvä. Innostava visio on luonteeltaan arvolatautunut, mikä tekee johtajasta moraalisen vaikuttajan. Johtajat kannustavat omalla esimerkillään muita toimimaan tehokkaasti ja tavoitteiden mukaisesti. Transformationaalinen johtajuus on osin vastakkainen *transaktionaalisen johtajuuden* kanssa, jossa johtajuus ilmenee palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Nämä tyylit voivat tosin olla usein myös toisiaan täydentäviä. (Bass 1990.)

Transformationaalista tyyliä on luonnehdittu eettisemmäksi kuin transaktionaalista tyyliä, sillä edellinen on yhdistetty positiivisesti yksilön kehitykseen, kun taas jälkimmäistä voidaan pitää hallitsevana ja yksilön omanarvontuntoa loukkaavana prosessina. Toisaalta myös transformationaalinen ja karismaattinen johtajuus voi olla epäeettistä, etenkin jos johtaja keskittyy liikaa itseensä eikä toimi rehellisesti alaisia kohtaan. *Eettinen johtajuusteoria* käsittelee oikeudenmukaista, arvoihin perustuvaa johtajuutta. Sen voi määritellä normatiivisesti soveliaaksi käyttäytymiseksi ja seuraajien kannustamiseksi oikeaan käytökseen vastavuoroisen kommunikoinnin avulla (Brown ym. 2005, 120).

Eettinen johtaja pohjustaa käyttäytymisensä yhteisön kulttuurisiin arvoihin. Hän puhuu arvoista, on rehellinen ja reilu pyrkien tekemään oikeudenmukaisia päätöksiä, mutta antaa myös äänen toisille. Johtaja myös rankaisee eettisesti paheksuttavaa ja palkitsee oikeaa käyttäytymistä. Eettisessä johtajuudessa on tärkeää johtajan toimiminen roolimallina: eettinen käytös omaksutaan sosiaalisen oppimisen kautta, minkä vuoksi johtaja mallintaa esimerkillään toivottavaa käyttäytymistä. (Brown ym. 2005.)

Eettiseen ja transformationaaliseen teoriaan läheisesti liittyy myös *autenttinen johtajuus*. Autenttisuuden eli aitouden käsite on filosofisesti muinainen, ja ollut myös jo pitkään psykologisen tutkimuksen alaisena. Kuitenkin varsinainen autenttisen johtajuuden teoria on varsin nuori, ja sitä on ryhdytty kehittämään varsinaisesti vasta 2000-luvulla. Autenttinen johtajuus on käyttäytymistä, joka juontuu yksilön positiivisista henkisistä kyvykkyyksistä ja eettisestä ilmapiiristä, samalla vahvistaen näitä molempia. Siihen sisältyvät vahva itsetuntemus sekä sisäistetty moraalinen näkökulma: johtaja tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja on valmis ottamaan vastaan palautetta, mutta toimii silti vahvasti omien arvojensa pohjalta myös ulkopuolisen paineen alla. Autenttiset johtajat ovat valmiita käsittelemään tasapuolisesti eri lähteistä saatua tietoa, kyseenalaistaen tarvittaessa omia ennakkoluulojaan. He ovat avoimia vuorovaikutuksessaan, kertoen mitä todella ajattelevat ja tuntevat, myöntäen samalla mahdolliset virheensä. He pyrkivät kuitenkin myös välttämään turhaa negatiivisuutta. (Walumbwa ym. 2008.)

R.K. Greenleafin alulle panemaa *palvelevan johtajuuden* (servant leadership) teoriaa on kehitetty 1970-luvulta lähtien. Siinä tarkastellaan johtajaa seuraajiensa hyväntahtoisena palvelijana, ja kiinnitetään huomio toisten tarpeiden täyttämiseen johtajan oman aseman korostamisen sijasta. Palvelevan johtajuuden taustalla on lähimmäisenrakkaus (compassionate love), mikä jalostaa yksilölle tärkeitä hyveitä: nöyryys, kiitollisuus, anteeksianto sekä altruismi. Nöyryys ei tarkoita nöyristelemistä; se merkitsee johtajan olevan keskittynyt enemmän toisiin kuin omaan egoonsa. Kiitollisuus ilmenee elämän pienten hyvien asioiden ja toisten hyvien tekojen arvostamisena, ja helpottaa ihmissuhteiden muodostamista. Anteeksiantavuus tarkoittaa henkilökohtaisten loukkausten kostamisesta luopumista ja vihamielisten tunteiden hylkäämistä. Anteeksianto helpottaa konfliktien ratkaisua ja organisaation siirtymistä eteenpäin – johtaja voi helpottaa muiden anteeksiantavuutta luomalla sitä tukevia käytäntöjä ja rakenteita. Altruismi tarkoittaa halua ja kiinnostusta toisten auttamiseen, ja siihen voidaan liittää myös uhrautuvaisia piirteitä. Altruistinen johtaja voi vaarantaa omat etunsa seuraajien etuja puolustaessaan. (van Dierendonck & Patterson 2015, 119-126)

Palveleva johtajuuskäyttäytyminen perustuu hyveisiin ja näkyy voimaannuttamisena, huolehtimisena (stewardship), autenttisuutena sekä suunnan näyttämisenä. Voimaannut-

taminen merkitsee autonomian antamista alaisille ja heidän kykyjensä kehittämistä itsestä toimintaa varten. Huolehtiminen kuvaa vastuun ottamista koko yhteisön toiminnasta ja kaikkien palvelemista oman edun tavoittelun asemesta. Autenttisuus viittaa rehellisyyteen ja omien tunteiden sekä ajatusten läpinäkyvyyteen: johtaja näyttää avoimesti tunteensa ja ilmaisee itseään johdonmukaisesti. Suunnan näyttäminen merkitsee tuen antamista, tavoitteiden asettamista ja kokonaisuuden valottamista. Palveleva johtaja näyttää suuntaa visioinnin, suostuttelun ja kuuntelemisen avulla pikemminkin kuin auktoriteettiin vetoamalla. Onnistunut palveleva johtajuus on liitetty yhteisöllisyyteen ja tarkoituksenmukaisuuden kokemukseen sekä seuraajien inhimilliseen hyvinvointiin. (van Dieren-donck & Patterson 2015, 126-127.)

3.1.7 Johtajuusparadigmat

Johtajuuden tutkimuksen historiassa voidaan tunnistaa erilaisia laajempia suuntauksia. Avery (2004) jakaa johtajuuden neljään paradigmaan: klassiseen, transaktionaaliseen, visionääriseen sekä orgaaniseen paradigmaan. Klassisen paradigman ytimessä on autoritäärinen johtajakäsitys, mikä korostaa alaisen osoittama kunnioitusta ja alistumista johtajan valtaan. Transaktionaalinen paradigma nostaa neuvottelun ja palkkioperustaisen johtamisen keskiöön. Visionäärisessä paradigmassa innostaminen ja inspiraation välittäminen ovat johtamistoiminnan tärkeimpiä elementtejä. Orgaaninen paradigma pitää jaettua ja esiin nousevaa johtajuutta suurimassa arvossa. Klassinen paradigma on ollut vallitseva 1970-luvulle saakka, mutta sitä on vahvasti kyseenalaistettu viime vuosikymmeninä. Orgaanisen paradigma on yhä varsin tuore ja vähän tutkittu; visionäärinen paradigma on sen sijaan kirjallisuudessa vahvasti suosittu, ja kattaa karismaattisen, visionäärisen sekä transformationaalisen johtajuusteorian.

Avery (2004, 47-49) tarkastelee transaktionaalista ja transformationaalista johtamistyyliä jatkumona, jossa transaktionaalinen korreloi asioiden ja transformationaalinen ihmisten johtamisen kanssa. Johtamisparadigmoihin nähden transaktionaalinen tyyli sopii klassiseen ja transaktionaaliseen paradigmaan, ja transformationaalinen tyyli visionääriseen sekä orgaaniseen paradigmaan. Vaikka Avery toisaalla tarkastelee transformationaalisen johtajuuden teoriaa lähinnä visionäärisen paradigman mukaisena, voidaan pitkälle vietyä

transformationaalista johtajuutta pitää myös monet orgaanisen paradigman kriteerit täytävänä.

Visionäärisellä ja orgaanisella paradigmalla on muutoinkin monia yhteneväisyyksiä. Molemmissa työntekijöille pyritään tarjoamaan korkeamman tason päämääriä tai visioita. Ne edellyttävät työntekijöiden muodostavan ja asettavan tavoitteita ja tehtäviä itsenäisesti. Niissä panostetaan enemmän sisäiseen tyytyväisyyteen tarkoituksenmukaisen työn ja tavoitteiden saavuttamisessa kuin ulkoisiin palkintoihin. Molempiin paradigmoihin liitettyjen teorioiden on myös empiirisesti osoitettu parantavan työntekijöiden sitoutumista. Perimmäinen ero näiden kahden välillä on kontrollin lähteessä: visionäärisessä johtajuudessa virallisella johtajalla on perimmäinen päätösvalta ja vastuu, kun taas orgaanisessa paradigmassa nämä jakautuvat koko ryhmälle. (Zhang ym. 2014.)

Hannah ja kumppanit (2014) jakavat johtajuusteoriat pikemminkin kahteen kuin neljään: vanhan ja uudemman genren teorioihin. Kuten tässä tutkielmassa on jo aiemmin esitelty, uudemman genren teorat käsittelevät arvoihin, innostamiseen ja alaisten kehitykseen liittyviä käsitteitä. Tämä eroaa puolestaan vanhoista johtajan ja alaisen väliseen vaihdantaan tai tuen ja määräysten antamiseen keskittyvistä teorioista. Tämän vuoksi karismaattinen, transformationaalinen, autenttinen, palveleva, henkinen ja jaettu johtajuus ovat ymmärrettävissä osaksi yhtenäistä paradigmaa. Uudessa paradigmassa johtajuuden kehittämisessä eivät ainoastaan korostu taitojen koulutus, vaan myös identiteetin, näkökulmien ja henkisten syvärakenteiden jalostaminen tukemaan tarvittavia johtamistaitoja.

3.1.8 Johtajuuden teoreettisen viitekehyksen valinta

Edeltävä lyhyehkö katsaus osoittaa, että johtajuusteorioiden kirjo on varsin laaja. Yrityksistä huolimatta yleisesti hyväksyttyä kattavaa teoriaa johtajuudesta ei ole vielä muodostettu. Esimerkiksi Van Wart (2004) yhdistää piirre- ja taitoteoriat johtamiskäyttäytymiseen ja -tyyliin johtajuuden toimintasyklimallassa. Hän käsittelee käyttäytymistä ja tyyliä tekojen kautta, jotka kytketään tehtävä-, ihmis- ja organisaatiokeskeisiin toimintoihin. Van Wartin malli on laaja, ja sisältää myös hallintoon ja asioiden johtamiseen liittyvää käyttäytymistä. Se on kuitenkin suunnattu johtajille ja opetukseen käytännölliseksi työkaluksi, eikä niinkään empiiriseen tutkimukseen.

Myös Derue ja kumppanit (2011) yhdistivät piirreteoriat käyttäytymisteorioihin ja testasivat niiden validiutta empiirisen tutkimuksen valossa. He käyttivät piirreteorioista Big Five -persoonallisuuspiirteitä, älykkyyttä sekä sukupuolta mittareina; johtajuuskäyttäytymisessä he mittasivat rakenteen muodostamista ja huomaavaisuutta sekä transformationaalisen ja transaktionalisen teorian eri osa-alueita. Näitä tekijöitä verrattiin johtamisen tuloksellisuuden mittareihin. Tämä tutkimus osoitti käyttäytymisen olevan piirteitä merkittävämmässä asemassa johtamisen vaikuttavuuden kannalta. Lisäksi transformationaalisen käyttäytymisen huomattiin olevan osin päällekkäistä huomaavaisen käyttäytymisen kanssa. Näistä molemmat luokiteltiin ihmiskeskeiseen käyttäytymiseen, tiettyjen transformationaalisten käyttäytymismallien ollessa kuitenkin myös muutoskeskeisiä. Transaktionalisen ja rakenteita muodostavan käyttäytymisen todettiin olevan keskenään pitkälti rinnasteisia.

Edellä mainitun tutkimuksen merkittävin suositus johtajuuden kehittämisessä oli aloitteellisuuden korostamisessa ja passiivisuuden välttämisessä. Johtajien kehoitettiin ottamaan vastuuta ja vaikuttamaan proaktiivisesti, sillä huononkin johtajuuden katsottiin olevan parempaa kuin johtajuuden puute. Lisäksi johtajille tärkeäksi luonnehdittiin kaikkien kolmen aktiivisen kategorian (ihmissuhteet, tehtävä ja muutos) käyttäytymismallien hallitseminen (Derue ym. 2011, 41).

Teoria transformationaalisesta johtajuudesta sisältää myös Deruen ja kumppaneiden määrittämät kolme johtajuuden aktiivista käyttäytymisaluetta. Lisäksi se käsittelee uuden genren mukaisesti arvojen välittämistä, minkä voidaan olettaa olevan verkostojen kannalta tärkeässä asemassa. Se sisältää ja selittää myös laajemmin erilaisia käyttäytymismalleja kuin autenttinen, palveleva tai eettinen johtajuusteoria. Transformationaalisesta teoriasta on olemassa runsaasti tutkimusta esimerkiksi sotilas- (esim. Dvir ym. 2002), kriisinhallinta- (esim. Valero ym. 2015) sekä kaupan alan (esim. Panagopoulos & Dimitriadis 2009) organisaatioissa. Sen on tehokkuuden ohella todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen, tiedon jakamiseen ja organisaatiokansalaisuuteen (Han ym. 2016). Teoreettisen laajuuden ja pitkän empiirisen jalostuksen vuoksi valitaan kyseinen teoria tämän tutkielman ensisijaiseksi näkökulmaksi johtajuuteen. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan yksityiskohtaisesti transformationaalista johtajuutta käsittelevää teoriaa.

3.2 Transformationaalisen johtajuuden teoria

1970-luvulla poliittisia johtajia tutkinut James MacGregor Burns tunnisti johtajien käyttäytymisessä kaksi erilaista lähestymistapaa. Yhdentyyliset johtajat haalivat kannattajia turvautumalla kauppaa käyvään vuorovaikutustyyliin, jossa etuja ja lupauksia tarjoamalla taivuteltiin äänestäjiä omalle puolelle. Toiset sen sijaan pyrkivät innostamaan ja välittämään ihmisille visioita yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta. Näitä erilaisia lähestymistapoja Burns kutsui nimillä transaktionaalinen ja transformationaalinen. Bernard M. Bass sovelsi myöhemmin Burnsien käsitteitä yleisempään organisatoriseen viitekehykseen, ja sai näin aikaan teorian transformationaalisesta johtajuudesta. (Kuhnert & Lewis 1987, 648.)

Transformationaalista johtamisteoriaa on sittemmin tutkittu laajalti alan kirjallisuudessa sekä sovellettu erilaisissa organisaatioissa Suomen Puolustusvoimia myöten – tutkielman kirjoittajan kokemuksen mukaan armeijassa opetettavan *syväjohtamisen* vahvin perusta onkin juuri transformationaalisessa teoriassa. Myös syväjohtamisen kehittäjä toteaa mallin perustuvan johtamisen uuteen paradigmaan, joka pohjautuu vahvaan tieteelliseen näyttöön erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä (Nissinen 2002, 61). Seuraavissa alaluvuissa syvennytään transformationaalisen, transaktionaalisen ja passiivisen johtamistyylin ominaisuuksiin ja osatekijöihin, tarkastellaan miten ja millaiset henkilöt voivat omaksumaa kyseisiä johtamistyyliä, sekä pohditaan transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia organisaatioon ja sen työntekijöihin.

3.2.1 Johtajuuden tasot

Johtajuus voidaan jakaa erilaisiin tasoihin johtajan henkilökohtaisen sitoutumisen mukaan. Pääkategorioita on yhteensä kolme: *laissez-faire*, transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuustaso. *Laissez-faire* tarkoittaa välttelevää johtajuutta, jossa asioiden annetaan rullata omalla painollaan. Kyse on oikeastaan johtajuuden puuttumisesta pikem-

minkin kuin varsinaisesta johtamistoiminnasta. Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus puolestaan vaikuttavat aktiivisesti ihmisten toimintaan ja sen tuloksiin. (Rubin ym. 2005, 845.)

Transaktionaaliset johtajat keskittyvät kulloinkin käsillä olevien ongelmien ratkaisuun ja tehtävien suorittamiseen sekä tuloksellisten työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen (Bass 1990, 20). Työntekijöiden käyttäytymistä pyritään ohjaamaan toivottuun suuntaan rangaistuksin ja palkinnoin. Johtamisvaikuttaminen voi olla luonteeltaan joko korjaavaa tai rakentavaa. Korjaava vaikuttaminen on virhekeskeistä; siinä johtaja keskittyy alaisten tekemiin virheisiin ja pyrkii ehkäisemään ja korjaamaan huonoa käyttäytymistä rangaistusten avulla. Rakentavassa vaikuttamisessa pyritään vahvistamaan toivottua toimintaa palkinnoilla ja kannusteilla. (Rubin ym. 2005, 845.)

Transaktionaaliset johtajat antavat työntekijöille aina jotain vastineeksi saadakseen haluamansa. Oli sitten kyse palkinnoista tai rangaistuksista, transaktionaalista vuorovaikutusta leimaa johtajan ja johdettavan välillä tapahtuva hyödykkeiden vaihdanta. Sekä Burns että Bass tunnistivat kahdentasoisia transaktioita: vaihdanta selvien materiaalien hyödykkeiden kuten palkka, lomat ja etuisuudet, sekä vaikeammin määriteltävien aineettomien hyödykkeiden välillä (Kuhnert & Lewis 1987, 649). Korkean tason transaktioissa vaihdettavia aineettomia hyödykkeitä ovat erityisesti kunnioitus, kiintymys sekä luottamus.

Transaktionaalisen johtajuuden toimivuus on hyvin riippuvaista siitä, kuinka paljon kukin työntekijä haluaa johtajan tarjoamia palkintoja ja pelkää johtajan käytössä olevia rangaistuksia (Bass 1990, 21). Alhaisen tason transaktiot ovat riippuvaisia johtajan kontrolloimista aineellisista resursseista, korkean tason transaktiot puolestaan henkilöiden välisistä suhteista (Kuhnert & Lewis 1987, 649). Molemmen tason transaktionaaliselle johtamiselle on kuitenkin ominaista, että alaiset tekevät työnsä vain niin pitkään kuin he saavat siitä suoraa vastiketta. Mikäli johtaja ei kykene vastaamaan työntekijöiden suoritteisiin niiden ansioiden mukaan, menettää hän kykynsä toiminnan ohjaamiseen.

Transformationaalinen johtajuus ammentaa voimansa yksilön omaksumista henkilökohtaisista perus- tai itsearvoista. Johtaja yhdistää alaisia ja muokkaa heidän uskomuksiaan

ja tavoitteitaan omien arvojensa perusteella. Vaikka myös korkean tason transaktionaalinen johtajuus hyödyntää tietyssä määrin yksilöiden arvoja, on näiden ero arvojen vaihdettavuudessa: perusarvoista ei voida käydä kauppaa, niitä voidaan vain välittää (Kuhnert & Lewis 1987, 650). Transaktionaalinen johtaja saattaa kohdella alaisiaan kunnioittavasti, koska odottaa saavansa kunnioitusta itse vastineeksi. Sen sijaan, jos alainen vaikuttaa työkeältä, lopettaa myös johtaja kunnioittavan käyttäytymisen. Transformationaalinen johtaja puolestaan kohtelee ihmisiä aina omien arvojensa mukaisesti, eikä anna toisten ihmisten määrittää toimintaansa.

Arvojen välittäminen ei ole vain pehmeää vuorovaikutusta, jolla luodaan mukavaa ilmapiiriä, vaan olennainen osa siitä mikä saa ihmiset toimimaan yhdessä (Schmitz 2012, 88). Bassin mukaan transformationaalinen johtaja kannustaa muita yksilöitä ylittämään oman edun tavoittelun ja ottamaan huomioon koko yhteisön tarpeet. Johtajat pyrkivät myös kasvattamaan työntekijöiden kiinnostusta työtään kohti sekä laajentamaan tämän kiinnostuksen aluetta. Olennaisinta on kuitenkin saada työntekijät sisäistämään yhteisön missio ja ymmärtämään työnsä tarkoitus (Bass 1990, 21). Tärkeimmät keinot johtajuuden välittämisessä ovat tällöin selkeät tavoitteet, hyvä henkilökohtainen imago, itseluottamuksen osoittaminen ja yhteishenkeä nostattava motivointi – tällainen käyttäytyminen vakuuttaa ja motivoi ihmisiä ilman hyödykkeiden vaihtoa (Kuhnert & Lewis 1987, 650.)

Transformationaalinen johtajuus hyödyntää tunteiden aktivointia johtamisviestin välittämisessä. Ihmisten tunteita aktivoimalla on mahdollisuus vauhdittaa voimaantumisen kokemusta, henkilökohtaista kasvua ja muutokseen sopeutumista. Vaikka sekä transaktionaalisella että transformationaalisella tasolla tapahtuva vuorovaikutus voi olla tehokasta työn suorittamiseen kannustamisen kannalta, ovat transformationaaliset johtajuuden etuna nämä tunteisiin vetoamisen aiheuttamat hyödyt. (Rubin ym. 2005; 854.)

3.2.2 Transformationaalista johtajuutta tukevat ominaisuudet

Transformationaaliset johtajat voivat olla keskenään hyvin erilaisia (Bass 1990, 23). Toiset voivat olla hyvin vaatimattomia ja elää yksinkertaista elämää, kun taas toiset ovat

tyyliltään räikeämpiä ja taipuvaisia ylellisyyteen. Johtajuus ilmeneekin usein pikemmin opituksessa käyttäytymisessä kuin henkilön luonteessa. On kuitenkin olemassa tiettyjä luonteenpiirteitä, jotka tukevat johtajien transformationaalista käyttäytymistä.

Ihmisten luonteenpiirteitä mittaavista Big Five -osa-alueista kahdella on todettu olevan yhteys transformationaalisen johtajuustyylin käyttämiseen. Tärkein transformationaalista johtajuutta tukeva luonteenpiirre on persoonan sovinnollisuus. Korkean sovinnollisuuden omaavat henkilöt ovat ystävällisiä ja myötätuntoa herättäviä. Heillä on taipumusta yhteisöllisyyteen sekä lämpimään ja huomaavaiseen käyttäytymiseen. (Rubin ym. 2005, 853.)

Sovinnollisuuden lisäksi myös ulospäin suuntautuneella luonteella voi olla vaikutusta transformationaaliseen johtajuuteen. Ulospäin suuntautuneisuuden vaikutus on kuitenkin vahvasti kytköksissä yksilön omaamaan tunneälyyn. Jos johtaja on herkkä aistimaan ihmisten tunnetiloissa tapahtuvia muutoksia, on ulospäin suuntautuneisuudesta huomattavaa etua transformationaalisen johtajuuden soveltamisessa. Sen sijaan, jos johtajalta puuttuu tunneälyä, saattaa ulospäin suuntautuneesta luonteesta olla jopa haittaa. Tällaisia johtajia pidetään helposti liian äänekkäinä, ja heidän voi olla vaikea saada yhteyttä työntekijöihin. (Rubin ym. 2005, 854.)

Sukupuoli voi myös määrittää johtamiskäyttäytymistä. Miehillä on luontaista taipumusta hierarkkisuuteen, kilpailullisuuteen ja dominoivaan käytökseen, kun taas naiset turvautuvat helpommin yhteisöllisyyteen ja verkostosuhteisiin. Näin ollen miehet saattavat myös luontaisesti suosia transaktionaalista vaihdantaa hyödykkeiden välillä, ja vastaavasti naisilla on taipumusta ilmentää transformationaalista johtajuutta. (Nixdorff 2002, 3.)

3.2.3 Kehittyminen transformationaaliseksi johtajaksi

Yksilön johtajuuteen vaikuttavat lukuisat tekijät ja piirteet, joista osa on synnynnäisiä. Yksilön taipumusta transformationaaliseen johtajuuteen voidaan silti myös kehittää (Bass 1990, 25). Kuhnert ja Lewis tarkastelevat transformationaaliseksi johtajaksi kehittymistä henkilökohtaisen kasvun kautta. Heidän mukaansa henkilön psyyken täytyy kehittyä ylitämäänsä oman subjektiivisen ajattelun rajat ja tarkastelemaan asioita objektiivisesta näkökulmasta, jotta he voisivat hyödyntää täyden johtamispotentiaalin. Heidän mallissaan

johtajien psyyken tasoja kuvataan luvuilla 1-4. Taso yksi on henkisesti kehittymätön ja soveltuu huonosti johtajuuteen. Taso kaksi tarkoittaa minäkeskeistä ajattelurakennetta, kolme suhdekeskeistä ja neljä arvokeskeistä mieltä. (Kuhnert & Lewis 1987, 651-652.)

Tason 2 johtajat hyödyntävät alhaista transaktionaalista johtamistapaa; he siis kannustavat ihmisiä työntekoon materiaalistien hyödykkeiden avulla. Tällä tasolla oleva henkilö pyrkii omien tavoitteiden saavuttamiseen – itse asiassa juuri tavoitteet määrittelevät 2. tason henkilön persoonan. Johtavassa asemassa oleminen nähdään keinona oman uran edistämiseen. Tällainen henkilö olettaa myös muiden olevan keskittyneitä oman edun ja etenemisen tavoitteluun. (Kuhnert & Lewis 1987, 651.)

Henkisesti toisella tasolla olevat johtajat saattavat käyttää retoriikassaan yhteishenkeen ja keskinäiseen kunnioitukseen liittyviä termejä, mutta heillä voi olla vaikeuksia ymmärtää näiden todellisia merkityksiä. Koska johtajat odottavat myös itse saavansa etuja, eivät he ole välttämättä kovin sitoutuneita organisaatioon; keskeistä on se, kokevatko he pysyvänsä saavuttamaan tavoitteensa organisaation avulla. Johtajien itsekeskeisyydellä ja sitoutumisen puutteella saattaa olla negatiivisia vaikutuksia koko organisaatiolle. (Kuhnert & Lewis 1987, 652.)

Tasolla kolme olevat johtajat ovat oppineet punnitsemaan myös muiden yksilöiden etuja ja tavoitteita. Tälle tasolle kehittyneet henkilöt ovat valmiita uhraamaan henkilökohtaisia tavoitteitaan pitääkseen yllä hyviä suhteita toisiin ihmisiin. Tällaiset johtajat voivat herättää alaisissaan kunnioitusta, yhteisymmärrystä ja jopa luottamusta. Näiden tunteiden tai arvojen vastavuoroisuus on kuitenkin olennaista; 3. taso korreloi korkean tason transaktionaalisen johtamisen kanssa. (Kuhnert & Lewis 1987, 652.)

Vaikka kolmannella tasolla olevat johtajat voivat sitouttaa alaisia henkilökohtaisilla siteillä itsensä kautta organisaatioon, ongelmaksi saattavat nousta lojaliteettikysymykset. Koska tason kolme henkilöiden minäkuva määrittyy muiden ihmisten kautta, yrittävät he olla kaikille reiluja sekä säilyttää hyvät välit jokaiseen osapuoleen (Kuhnert & Lewis 1987, 653). Tällaisilla henkilöillä voi olla vaikeuksia tehdä ratkaisuja ristiriitatilanteissa, joissa on mahdotonta tyydyttää kaikkia osapuolia.

Henkisesti tasolle neljä edenneet henkilöt määrittelevät itse oman identiteettinsä valitsemiensa perusarvojen kautta. Näin heille avautuu mahdollisuus tarkastella objektiivisesti sekä tavoitteita että lojaliteetteja. Toisin sanottuna neljännellä tasolla henkilöt voivat käyttää tavoitteita välineinä omien arvojensa toteuttamiseen; he myös pitävät henkilöiden välisiä suhteita toissijaisina näihin arvoihin nähden. Arvolähtöinen henkilö kykenee aidosti hyödyntämään transformationaalista johtajuutta; tällaiset johtajat kykenevät kääntämään muita ihmisiä puolelleen haastavissa tilanteissa, koska he pystyvät omalla esimerkillään välittämään arvojaan myös muille. Tälle tasolle kehittynyt henkilö kykenee myös tarvittaessa käyttämään transaktionaalista johtamista, sillä hänellä on ymmärrystä 2. ja 3. tason psyyken toiminnasta. Vahvuutena neljännen tason henkilöillä on tällöin kyky valita tilanteen mukainen johtamistapa. Mikäli yksilö ei sen sijaan ole kehittynyt riittävästi mallintaakseen toiminnassaan omia arvojaan, on hänen vaikeaa, jollei mahdollonta, johtaa transformationaalisesti. (Kuhnert & Lewis 1987, 653.)

3.2.4 Johtajuuden osatekijät ja kattava johtajuusmalli

Tutkielmassa on aiemmin mainittu johtajuuden jakautuvan transformationaalisessa teoriassa kolmeen pääkategoriaan. Näitä kategorioita on kuitenkin tarpeen laajentaa johtajuuden yksityiskohtaisempaan selittämiseen. *Full-range leadership model* eli *kattava johtajuusmalli* yhdistää transformationaalisen johtajuuden osa-alueet transaktionaalisiin sekä laissez-faire eli välttelevän johtajuuden tekijöihin, muodostaen yhdeksän faktoria sisältävän kokonaisvaltaisen johtajuuden mallin. Tätä mallia on koeteltu vahvasti empiirisessä tutkimuksessa, ja se onkin transformationaalisen teorian jalostunut muoto (Antonakis 2001, 60).

Transformationaalisen johtajuuden sisällä voidaan tunnistaa erilaisia osatekijöitä. Bassin mukaan näitä ovat yksilön *karismaattisuus*, joka tarkoittaa kykyä inspiroida ja herättää luottamusta; *yksilöllinen kohtaaminen* eli toisten ihmisten huomioiminen sellaisena kuin he ovat sekä *älyllinen stimulointi* eli haastaminen omaan ajatteluun. Johtajan karismaattisuus tarjoaa keinon välittää visioita sekä tarkoitusta työntekijöille. Lisäksi johtaja voi herättää työntekijöiden ylpeyden omaa työtään kohtaan, sekä saada aikaan luottamuksen

ja arvostuksen ilmapiiriin. Luottamuksen rakentaminen työntekijöihin on olennaista täyden työpanoksen aktivoinnissa. Karismaattisuus tuo johtajalle tämän persoonaan liittyvää vaikutusvaltaa. (Bass 1990, 21.)

Karismaattisuus voidaan edelleen jakaa johtajan karismaattiseen käyttäytymiseen sekä attribuoituun eli katsojan silmässä olevaan karismaan. *Attribuoitu karisma* osa-alueena määrittyy sen perusteella, kuinka vahvasti johdettaviin vaikuttaa heidän idealisoitu mielikuvansa johtajasta sekä miten johdettavat sitoutuvat johtajaan tunnetasolla. Se ei niinkään riipu johtajan teoista, vaan siitä millaisena hänet nähdään. *Karismaattinen käytös* puolestaan viittaa suoraan tekemiseen: siinä tärkeää on kuinka paljon johtaja käytöksellään korostaa arvoihin, merkityksiin sekä yhteiseen missioon liittyviä asioita. (Antonakis 2001, 79.)

Karismaan läheisesti liittyvä osa-alue on inspiroiva motiivointi eli *inspirointi*. Inspiointi saa ihmiset innostumaan yhteisestä tarkoituksesta. Korkeat ja kunnianhimoiset tavoitteet lietsovat ihmisiä ylittämään itsensä, ja motivoivat parempiin suorituksiin. Tavoitteiden on kuitenkin syytä olla saavuttamiskelpoisia eikä mahdottomia turhautumisen ja pettymyksen välttämiseksi: olennaista on, että johdettavat saavat johtajalta uskoa tavoitteen saavuttamisesta. Johtajat käyttävät symboleja keskittääkseen pyrkimykset ja työnteon kohti olennaisia tavoitteita – on tärkeää, että johtajat pystyvät viestimään merkittäviä asioita yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla. (Bass 1990, 21.)

Älyllisellä stimuloinnilla johtaja kannustaa ihmisiä käyttämään omaa järkeään ja keskittymään huolelliseen ongelmanratkaisuun (Bass 1990, 21). Älykkyyttä tukemalla johtaja voi edistää luovuutta ja innovatiivisuutta jokaisella organisaatiotasolla (Bass 1990, 27). Jos ihmisten annetaan käyttää itse omaa järkeään, pystytään organisaatiossa hyödyntämään sitä huomattavaa potentiaalia, jota on varastoituneena jokaiseen yksilöön. Mikäli työntekijöiden ajattelu sen sijaan ulkoistetaan johtajille, ollaan vaarassa menettää huomattava määrä elämäkokemuksesta saatua hiljaista tietoa, joka voitaisiin muuten valjastaa organisaation käyttöön. Älyllisen stimuloinnin tärkeys on siinä, että se kasvattaa johdettavien kykyä ratkaista tulevia, joskus odottamattomia ongelmia (Antonakis 2001, 80).

Ihmisten *yksilöllinen huomiointi* tarkoittaa henkilökohtaista huomaavaisuutta. Transformationaalinen johtaja kohtelee ihmisiä ainutlaatuisina yksilöinä, ja antaa kaikille osansa huomiosta; lisäksi johtajan on oltava valmis valmentamaan ja neuvomaan muita näiden ongelmissa (Bass 1990, 21). Johtajan on hyvä osoittaa kiinnostusta ihmisten tärkeinä pitämiä asioita kohtaan, kuunnella toisia ja muistaa mitä hänelle on kerrottu. Tähän osa-alueeseen liittyy myös delegointi sekä mentorointi johdettavien henkilökohtaisten kykyjen mukaan sovitettuna (Antonakis 2001, 81).

Transaktionaalisen johtajuuden osa-alueet ovat puolestaan *palkitseminen* (contingent reward), sekä *aktiivinen* ja *reagoiva korjaaminen* (management-by-exception active/-passive). Palkitseminen on transaktionaalisen johtajuuden rakentava osa, jossa johtaja painottaa hyödykkeiden vaihdantaa. Johtaja määrittelee ja lupaa selviä palkkioita tavoitteiden saavuttamisesta, ja antaa vastiketta hyvin tehdystä työstä. Se voi toisaalta myös käsitellä henkistä palkitsemista. Aktiivinen korjaaminen puolestaan tarkoittaa virheiden ja epäkohtien ennakoimista ja etsimistä sekä niihin puuttumista johdettavien toiminnassa. Se viittaa johdettavien kurinalaiseen valvontaan sekä toiminnan kontrollointiin. Reagoiva korjaaminen on niin ikään kontrollointia, mutta siinä johtaja puuttuu virheisiin vasta jälkikäteen. Toiminnan on tällöin tuotettava selkeitä ja huomiota vaativia ongelmia, ennen kuin johtaja puuttuu niihin. (Antonakis 2001, 82-83).

Laissez-faire eli *välttelevä johtajuus* ei sisällä alakategorioita, sillä se kattaa jo yksinään varsin kokonaisvaltaisesti passiivisen johtamiskäyttäytymisen. Välttelevä johtajuus tarkoittaa johtajan väistelevän vastuuta, laistavan ohjauksen ja tuen antamisesta johdettavilleen sekä osoittavan yleistä välinpitämättömyyttä alaistensa toiminnasta ja sen tuloksista. Se eroaa alaisten voimaannuttamisesta ja täten myös delegoinnista merkittäväällä tavalla: Voimaannuttaminen on seurausta alaisten yksilöllisten kykyjen huomioinnista, heille vastuun jakamisesta ja palkitsemisesta näiden kykyjen mukaan. Voimaannuttamisessa johtaja tarjoaa vision, suunnan ja henkilökohtaista tukea johdettavalle jättäen tälle vapautta omaan luovuuteen, itseohjautuvuuteen ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Välttelevässä johtajuudessa johdettava on pitkälti oman onnensa nojassa. Näin ollen välttelevää johtajuutta ei voida samaistaa voimaannuttamiseen ja toimivaan delegointiin. (Antonakis 2001, 60-61).

3.2.5 Transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia

Transformationaalisella johtajuustyyllillä on lukuisia positiivisia vaikutuksia. Näistä tärkein on sen sitouttava vaikutus: transformationaalinen johtajuus lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Avolio ym. 2004, 962). Tämän lisäksi inspiroiva johtaminen lisää oppimista, itseluottamusta ja osaamista koko organisaatiossa (Bamford-Wade & Moss 2010, 818-819). Alaiset ovat myös valmiimpia uhrautumaan transformationaalisesti toimivien johtajiensa eteen ja antamaan suuremman panoksen verrattuna transaktionaalisesti toimiviin johtajiin (Bass 1990, 22).

Koska toimiva transformationaalinen johtajuus välittää johtajan arvoja, siirtyy johtajuus ihannetapauksessa läpi koko organisaation inspiroituneiden alaisten kautta (Kuhnert & Lewis 1987, 653). Täten siis positiivinen johtajuus ja sen tuomat edut leviävät organisaation eri osiin, kun yksilöt kannustavat toisiaan parempaan tulokseen ja johtajina kehittymiseen. Kuitenkin edellytyksenä johtamistavan toimivuudelle on se, että johto pystyy luomaan ja välittämään visiota, joka kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta (Avolio ym. 2004, 963).

Eduistaan huolimatta transformationaalinen johtajuuskaan ei ole ihmekonsepti, joka on paras vaihtoehto kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Ensinnäkin vakaillla markkinoilla toimiminen ja standardointi saattavat eliminoida johtajuustarpeen organisaatiossa (Bass 1990, 30). Suurissa yrityksissä voi olla edullisempaa turvautua prosessien vakiinnuttamiseen kuin yksilöllisten ratkaisujen hakemiseen. Lisäksi esimiestasolla ei aina ole mahdollista toimia transformationaalisen johtajuuden edellyttämällä tavalla; suurissa ja hierarkisissa organisaatioissa transformationaalista johtajuutta hyödyntävät tehokkaasti lähinnä korkealla hierarkiassa olevat johtajat (Avolio ym. 2004, 962). Tämä on sikäli mielenkiintoista, että juuri lähiesimiestyössä transformationaalisen johtajuuden yksilölliselle huomioonille olisi varmasti eniten kysyntää; kenties jäykät organisaatorakenteet ja yksilöiden johtamisosaamisen puute ovat tällöin johtajuuden esteenä.

Transformationaaliset johtajatkaan eivät muiden johtajien tavoin ole aina toiminnassaan vilpittömiä; jotkut voivat toteuttaa omia tavoitteitaan työntekijöidensä kustannuksella (Bass 1990, 25). Johtajien karismaattisuus on omiaan houkuttelemaan seuraajia, joita on

mahdollisuus käyttää hyväksi haluttaessa. Niin kutsutut *pseudotransformationaaliset johtajat* käyttävät johtajuutta oman persoonansa ja egonsa pönkittämiseen sen sijaan että keskittyisivät arvojen jakamiseen ja alaisten kehittämiseen. Burnsinkin alkuperäiset väitteet transformoivan johtajuuden demokraattisuudesta onkin sittemmin kyseenalaistettu, ja käsitteeseen on liitettävissä despoottisia piirteitä (Allix 2000). Transformationaalinen johtajuus edellyttää useimmiten ihmisiä kunnioittavaa maailmankuvaa, mutta sitä on myös mahdollista käyttää oman ryhmän ulkopuolella olevia ihmisiä vastaan. Johtajan omaksumien arvojen oikeudenmukaisuus onkin olennainen tekijä siinä, millaisia eettisiä vaikutuksia johtamistoiminnalla tulee olemaan.

4 JOHTAJUUS VERKOSTO-ORGANISAATIOSSA

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu verkosto-organisaation ominaispiirteitä sekä erilaisia näkökulmia johtajuuteen. Verkosto-organisaatio on määritelty yhteisöksi, jota kuvaavat muodollisten hierarkioiden puute sekä luottamus eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Nämä perustekijät johtavat joustavaan ja asiakaslähtöiseen organisaatioon, joka muodostuu jaetun arvokehityksen sisällä toimivista horisontaalisista yksiköistä. Johtajuus on puolestaan kyky vaikuttaa yksilöiden ja yhteisöjen toimintaan sekä määritellä arvostuksia ja merkityksiä. Se voi olla hyödykkeiden vaihdantaan perustuvaa, yksilöiden välisiin suhteisiin nojautuvaa tai johtajan arvoista kumpuavaa toimintaa. Näistä viimeisin on määritelty transformationaaliseksi johtajuudeksi, ja sitä pidetään monesti tehokkaimpana johtamistapana.

Tässä luvussa pyritään yhdistämään aiemmissa luvuissa tarkasteltua teoreettista tietoa siten, että saadaan muodostettua kirjallisuuteen nojaavia hyviä käytäntöjä ihmisten johtamisesta verkosto-organisaatioissa. Ensin tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden tuloksellisuuden perusteita, minkä jälkeen käsitellään arvojen välittämisen ja kasvattavan johtajuuden merkitystä. Luvun päätteeksi asetetaan teorioiden synteysiin nojautuen keskeisiä hypoteeseja johtajuudesta verkosto-organisaatioissa.

4.1 Transformationaalisen johtajuuden tuloksellisuus verkostossa

Transformationaalista johtajuutta pidetään usein erityisen tuloksellisena johtamistapana. Voidaanko sen toimivuutta verkosto-organisaatioissa kuitenkaan pitää itsestään selvänä? Koska transformationaalista johtajuutta ajatellaan perinteisesti pikemminkin korkealla organisaatiohierarkiassa olevien henkilöiden kuin lähiesimiesten johtamistapana, on perusteltua kyseenalaistaa sen toimivuus horisontaalisesti järjestyneessä organisaatioissa. Voisiko ollakin niin, että vertaisten johtamisessa tuloksellisempaa olisi turvautua kauppa käyvään transaktionaaliseen johtamistapaan? Tai kenties laissez-faire –ajattelu voisi sittenkin tuottaa verkostossa parhaan tuloksen.

Muodollisen auktoriteetin puuttuminen antaa pintapuolisesti mielikuvan siitä, että myöskään aktiiviselle johtajuudelle ei olisi tarvetta. Verkosto-organisaatiossa on hyvinkin mahdollista, että virallisia johtamisvastuita ei ole, tai että niitä on jaettu hyvin vähän. Periaatteessa organisaation keskusta voisi hoitaa yhteisten arvojen vaalimisen, ja reunayksiköt toimia niiden mukaisesti täysin itsenäisesti. Se edellyttäisi kuitenkin kaikkien reunayksiköiden olevan täysin sisäisesti motivoituneita toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti, ja kykenevän sujuvasti johtamaan itseään. Tämä vaikuttaa erittäin haasteelliselta etenkin uusien yksiköiden tai yksilöiden liittyessä organisaatioon: olisi poikkeuksellista, jos uudet työntekijät olisivat välittömästi täysin perillä organisaation toiminnasta ja periaatteista.

Verkoston keskusta voisi periaatteessa hoitaa perehdyttämisen ja uusien työntekijöiden johtamisen, mutta tämä asettaisi laajenevassa organisaatiossa painetta keskustan koon ja roolin kasvattamiselle. Tämä puolestaan rikkoisi verkoston reunayksiköiden autonomisuuden periaatetta; johtamisen ja ohjauksen keskittäminen myös johtaa nopeasti klassiseen hierarkkisuuteen, ja vaikuttaa paremmin byrokraattiseen tai klaanimoodiin soveltuvalla käytännöllä. Näin ollen verkoston ominaisuuksien säilymisen kannalta on luontevinta, jos aktiivista johtajuutta ilmenee reunayksiköiden välillä: tällöin muita kokeneemmat, pätevämmät sekä motivoituneemmat henkilöt voivat johtaa epävarmempia yksilöitä. Mikäli reunayksiköiden välinen johtajuus olisi passiivista, olisi todennäköistä, että heikosti motivoituneet ja huonosti osaavat yksiköt kuihtuisivat pois, mikä puolestaan heikentäisi koko organisaatiota. Tästä syystä aktiivista johtajuutta voidaan pitää tarpeellisenä, ja passiivista johtajuutta haitallisena verkoston kokonaisuuden toiminnan kannalta.

Kaikki aktiivinen johtaminen ei kuitenkaan liene automaattisesti positiivista – aktiivinen korjaava johtaminen vaikuttaa verkoston toiminnan kannalta erityisen epäotolliselta. Tasavertaisissa verkostosuhteissa toisten virheiden jatkuva etsiminen ja niistä huomauttelu on tuskin omiaan kehittämään yhteistyötä toimijoiden välillä. Myös passiivinen korjaava johtaminen on samasta syystä vältettävää, joskin toisten ajautuessa ongelmiin voi toisinaan olla tarpeen osoittaa heidän tekemänsä huonot ratkaisut. Aktiivinen korjaaminen voi olla passiivista korjaamista haitallisempaa, koska sen edellyttämä valvonta on suuri este verkostolle elintärkeän luottamuksen syntymisessä. Kaikki korjaaminen kuitenkin antaa helposti mielikuvan korjaajan pyrkimyksestä käyttää kontrolloivaa valtaa, mikä rikkoo

verkostomoodin hierarkiattomuuden periaatetta. Yleisesti ottaen verkostoympäristössä vaikuttaakin viisaammalta keskittyä toisten onnistumisiin kuin virheisiin.

Alhaisen tason transaktiot ovat riippuvaisia henkilöiden omaamista aineellisista resursseista. Näin ollen materiaalisen palkitsemisen hyödyntäminen hierarkiattomassa ympäristössä vaatii henkilöltä tavallista enemmän resursseja, mikäli hän mieli vaikuttaa muiden vertaistensa toimintaan. Johtamisvuorovaikutusta leimaavat tällöin aineellisten hyödykkeiden lyhytkestoiset vaihtotapahtumat, jotka tapahtuvat aina vastikkeellisesti. Tällainen vuorovaikutus on kuitenkin ominaisempaa markkinamoodille kuin verkostolle, sillä pelkkien materiaalisten hyödykkeiden vaihdanta ei riitä rakentamaan luottamusta osapuolten välille. Käytännön ongelmaksi nousee myös se, että tasavertaisessa työympäristössä ei helposti synny vahvoja resurssikeskittymiä yksittäisille henkilöille – näin siis johtamisvoimavarat ovat hyvin niukassa ilman muodollisen aseman tuomaa budjetti-, palkitsemis- ja rangaistusvaltaa. Kun henkilöltä puuttuvat nämä rakenteelliset vallan lähteet, ei hän pysty ylläpitämään niihin nojaavaa johtamisvuorovaikutusta toisiin henkilöihin.

Korkean tason transaktiot puolestaan liittyvät aineettomiin resursseihin, ja ovat verkostossa huomattavasti materiaalisia transaktioita käyttökelpoisempia. Koska kunnioitusta ja kiintymystä voi saada ja jakaa helposti ilman muodollista asemaa, ei korkean tason transaktionaaliselle johtajuudelle ole verkostossa rakenteellista estettä. Todennäköisesti byrokraattisissakin yhteisöissä tällaista johtajuutta voivat hyödyntää epäviralliset johtajat, joilla ei ole virallista päätösvaltaa, mutta jotka nousevat merkittäviksi toimijoiksi varjo-organisaatioissa.

Verkostot koostuvat pohjimmiltaan henkilöiden välisistä suhteista. Koska korkean transaktionaalisen tason johtajat pyrkivät aktiivisesti luomaan ja säilyttämään hyviä suhteita, vaikuttaisi tällainen johtajuus hyvinkin käyttökelpoiselta verkosto-organisaatioissa. Yksilöt voivat runsaasti kontakteja luomalla vaikuttaa helposti eri puolille verkostoa sekä saada informaatiota ja tukea nopeasti tarvittaessa. Toisin kuin materiaallinen vaihdanta, aineettomien hyödykkeiden ja arvostuksien vaihto pystyy myös synnyttämään verkostomoodin toimivuuden edellyttämää keskinäistä luottamusta.

Korkean tason transaktionaalisessa johtajuudessa on kuitenkin verkosto-organisaation kannalta edelleen yksi merkittävä ongelma. Johtajan henkisen kasvun näkökulmasta tällä tasolla oleva henkilö keskittyy enemmän suhteiden ylläpitämiseen kuin organisaation arvojen välittämiseen. Organisaation kannalta on erittäin haitallista, mikäli merkittävästi verkostovaltaa omaava työntekijä on kiinnostuneempi omien ihmissuhteidensa vaalimisesta kuin yhteisen mission toteuttamisesta. Tällainen toiminta saattaa johtaa yhteisössä ongelmiin, jos henkilö ei esimerkiksi uskalla vaarantaa ystävyysuhdetta puuttumalla yhteisiä arvoja rikkovaan käytökseen. Lisäksi se voi johtaa liialliseen politikointiin, jolloin organisaation tavoitteet hämärtyvät ja yhteisön merkitys muuttuu kilpailuksi suosittuudesta. Tämä kritiikki huomioitiin jo johtajan suosioista kilpailussa LMX-teorian esittelyn yhteydessä: ilman kollaboratiivista kulttuuria suhdekeskeisen toiminnan korostuminen voi olla tuloksellisuudelle haitallista. Verkosto-organisaatiolle elintärkeä yhteinen arvopohja voi jäädä näin vähälle huomiolle myös korkean tason transaktionaalisessa johtajuudessa.

Transformationaalinen johtajuus on sen sijaan arvolähtöistä, yksilöt huomioon ottavaa ja luottamuksen rakentamiseen keskittyvää johtajuutta. Se ei näin ollen ole ristiriidassa verkostomoodin perusoletusten kanssa. Transformationaalinen johtaja ei tarvitse vahvaa muodollista asemaa, koska arvolähtöinen toiminta ei edellytä ulkoisista lähteistä saatua valtaa – se pikemminkin kasvattaa henkilölle ajan mittaa persoonallista karismaa. Se, että transformationaalisen johtajuuden tavanomaisia hyödyntäjiä ovat korkean muodollisen aseman omaavat henkilöt, saattaa johtua lähinnä siitä, että hierarkkisissa organisaatioissa sitoutuminen, johtamisosaaminen ja toimivalta keskittyvät korkealle organisaatiotasolle. Toisin sanottuna hierarkiat voivat luoda rakenteellisen esteen transformationaalisen johtajuuden toimivuudelle lähiesimiestasolla. Byrokratialla on taipumus tukahduttaa johtajuutta, kun taas joustavissa rakenteissa sillä on mahdollisuus nousta esiin. On kuitenkin huomattava, että myös julkisilla johtajilla on tunnistettu usein transformationaalisia piirteitä, jopa yksityisen sektorin kollegoitaan enemmän (Antonakis 2001, 69).

Koska hierarkiattomassa ympäristössä ei ole esteitä transformationaaliselle johtajuudelle, voidaan sitä käyttää hyvin verkosto-organisaation vertaisjohtamisessa. Kaiken lisäksi Bassin mukaan epävarmuudet, muutos ja ongelmat vaativat joustavaa organisaatiota ja

päättäväisiä johtajia, jotka jakavat organisaation tavoitteet. Transformationaalisesta johtajuudesta voidaan siis hyötyä etenkin näissä epävarmoissa olosuhteissa. (Bass 1990, 31.)

Koska verkosto-organisaatiot ovat nopean informaationkulun ja sopeutuvan rakenteensa vuoksi ideaalisia toimimaan epävakaisissa ympäristöissä, voidaan niitä pitää ihanteellisina yhteisinä transformationaalisien johtajuuden soveltamiseen. Edellytyksenä johtajuuden tuloksellisuudelle on kuitenkin se, että yksilöt jakavat organisaation arvot eivätkä pyri vaikuttamaan yhteisöön henkilökohtaisista tai itsekkäistä lähtökohdista.

4.2 Arvojen välittäminen

Kuten edellä on todettu, ovat yhteiset arvot verkosto-organisaation koossapitävä voima. Näin ollen johtajuus kiteytyy jaettujen arvojen ylläpitämiseen. Johtajina erottuvat muodollisen hierarkian puuttuessa etenkin henkilöt, jotka kykenevät kirkastamaan yhteisen toiminnan merkityksiä ja muistuttamaan muita siitä, miksi organisaatiossa työtä oikeastaan tehdään. Etenkin työn vaikuttavuuden huomioiminen ja organisaation missio ovat niitä keinoja, joiden avulla voidaan kannustaa työntekijöitä arvolähtöiseen toimintaan; lisäksi henkilön persoonallinen vetovoima tai karisma voi toimia innostavana arvojen välittäjänä sitoutumista ja positiivisia tunteita herättämällä.

Tarkoituksellinen työ lisää vahvasti työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Fairlie 2011, 516). Fairlien mukaan ihmisillä on synnynnäinen tarve sekä kehittää itseään että muuttaa ympäröivää maailmaa. Kun tämä sisäsyntyinen tarve yhdistetään yksilön tärkeiksi ja saavuttamisen arvoiksi kokemiin tavoitteisiin, voidaan työnteko kokea tarkoituksellisenä ja sitouttavana (Fairlie 2011, 509). Ihmisille on siis kyettävä tarjoamaan heitä henkilökohtaisella tasolla koskettavia tavoitteita ja visioita, jotta he sitoutuisivat organisaation toimintaan.

Luottamuksellisella ilmapiirillä on positiivista vaikutusta sekä yksilölliseen suoriutukseen, ryhmätoiminnan ja johtajuuden onnistumiseen, että koko organisaation tehokkuuteen (Fulmer & Gelfand 2012, 1214). Verkosto-organisaatiossa luottamus ei ole pelkästään eduksi, vaan se on toiminnan elinehto. Ilman luottamusta verkoston etuja on vaikea

hyödyntää, koska tiedon ja resurssien jakaminen heikkenee merkittävästi. Tämän vuoksi johtajuutta ilmentääkseen verkosto-organisaation työntekijöiden on ensin syytä rakentaa turvallinen ja luottamuksellinen toimintaympäristö. Karismaattisen ja vakuuttavan olemuksen avulla yhteisön arvot omaksunut henkilö kykenee herättämään luottamusta muissa, ja saamaan ihmiset kokemaan ylpeyttä itseään ja omaa työtään kohtaan. Vetovoimaiset henkilöt voivat myös sujuvasti houkutella uusia työntekijöitä mukaan toimintaan. Attribuoitu karisma helpottaa siis verkostoympäristössä toimivan yhteisön luomista.

Yksinään johtajan vetovoimainen olemus ei kuitenkaan riitä verkostolle tärkeiden yhteisten arvojen ylläpitämiseen – sen luoma sitoutuminen liittyy lähemmin johtajan ja johdettavan väliseen suhteeseen. Johtajilta tarvitaan myös työn merkityksen korostamista ja jaetun mission tärkeyden painottamista, jotta verkoston arvot säilyvät vahvoina. Eettinen toiminta ja yhteisen edun huomiointi päätöksenteossa antaa muille esimerkkiä hyväksyttävästä ja toivottavasta käyttäytymisestä. Karismaattinen käytös on siis verkostossa vahva arvojen välittäjä.

Innostavalla ja tunteita aktivoivalla vuorovaikutuksella voidaan luottamuksellisessa ympäristössä kohdentaa työntekijöiden sitoutuminen organisaation tavoitteita palvelevaksi, tehokkaaksi toiminnaksi. Ohjaamalla katseet kohti kunnianhimoisia sekä saavuttamisen arvoisia tavoitteita voidaan kohentaa koko lähiyhteisön motivaatiota ja näin parantaa työsuorituksia. Osoittamalla omaa innostusta ja varmuutta tavoitteiden saavuttamisesta on helppo saada myös muita uskomaan onnistumiseen, ja työskentelemään ahkerasti sen eteen. Karismaattisen olemuksen ja käytöksen ohella inspiointi motivoinnissa tukee verkoston arvojen säilymistä lisäämällä positiivista tunnetta arvopohjaiseen toimintaan.

4.3 Yksilöiden kasvu johtajuuteen

Voimaantumisen tunne kasvattaa transformationaalisen johtajuuden tehokkuutta (Avolio ym. 2004, 962). Tämän vuoksi verkosto-organisaation työntekijöiden tulisi olla valtuutettuja mahdollisimman itsenäiseen päätöksentekoon. Yksilöille tulisi antaa tilaa löytää omat vahvuutensa, jotta he pystyvät tuomaan oman erikoisosaamisensa organisaatioon;

tässä tehtävässä kanssatyöntekijät voivat auttaa tukemalla ja kannustamalla. Näin heitä voidaan myös johdattaa henkilökohtaisen vastuun oppimiseen.

Transformationaliseen johtajuuteen kuuluu olennaisesti myös opastaminen ja valmennus. Tavoitteena tässä opastamisessa ei ole pelkästään osaamisen kehittäminen; ideana on yksilön henkilökohtaisen kasvun tukeminen ja valmentaminen johtajuuden omaksumiseen. Vastoin perin yleistä käsitystä, monet menestyneet johtajat eivät ole syntyjään kuuluneet eliittiin vaan tulevat vaatimattomista taustoista – jokainen yhteisön jäsen voi siis kasvaa ilmentämään johtajuutta (Schmitz 2012, 6-7).

Tärkeää johtajaksi kasvamisessa on vastuuseen kannustavan ilmapiirin ja valmennuksen lisäksi itseoppiminen (Bamford-Wade & Moss 2010, 818). Sisäinen motivaatio henkilökohtaiseen oppimiseen on olennainen ominaisuus työpaikalla, jossa yksilöt ovat itse vastuussa toiminnastaan. Tehokkaat johtajat aloittavat kehittymisen omista tarkoituksistaan ja arvoistaan sekä yhteistyö- ja motivointikyvyistään (Schmitz 2012, 88). Tässä vaiheessa henkilön on kuitenkin tärkeää saada myös tukea ja opastusta organisaatiolta, jotta yksilön ja organisaation arvot saadaan sovitettua yhteen.

Johtajuus on siis lähtöisin yksilöistä, mutta voi laajentua koko yhteisön läpäiseväksi ominaisuudeksi. Olennaista jaetun johtajuuden toimimisessa on transformationalisen johtamisotteen ohella jaettu hallinta (shared governance), voimaannuttavien prosessien systemaattinen toteuttaminen sekä järjestelmällinen arviointi (Bamford-Wade & Moss 2010, 820). Myös päätöksenteosta voidaan organisaatiossa tehdä yhteistä; tämä on kannattavaa etenkin organisaatioissa, jotka koostuvat korkean tietämyksen ja älykkyyden omaavista asiantuntijoista. Asiantuntijaryhmissä tapahtuva päätöksenteko on yhtä nopeaa tai jopa nopeampaa kuin keskitetty yksilöllinen päättäminen, ja lisäksi se on systemaattisesti parempaa (Blinder & Morgan 2007, 32-33). Vaikka myös tällaisilla korkean luokan asiantuntijaryhmillä on tavallisesti muodollisen auktoriteetin omaava esimies tai puheenjohtaja, ei auktoriteettihenkilö itse asiassa paranna ryhmän päätöksenteon tehokkuutta (Blinder & Morgan 2007, 34).

4.4 Hypoteesien asettaminen

Tämän tutkielman tavoitteena on vastata kysymykseen, miten ihmisiä johdetaan verkosto-organisaatiossa. Johtajuutta on tarkasteltu transformationaalisen johtajuusteorian mukaisesti, jossa se on kattavan johtajuusmallin nojalla jaettu yhdeksään osa-alueeseen. Verkoston ideaalityyppiä on lähestytty mooditeorian kautta, jolloin verkoston perusoletuksiin kuuluvat hierarkiattomuus, positiivinen ihmiskuva sekä luottamuksellinen vuorovaikutus. Analysoimalla kirjallisuutta ja perehtymällä käsitteisiin on pyritty muodostamaan käsitteiden synteesi, joka on loogisesti pätevä kuvaamaan tuloksellista johtamistapaa verkosto-organisaatiossa. Edellisen luvun perusteella voidaan esittää seuraavat hypoteesit:

Hypoteesi 1: Passiivinen johtajuus ei ole riittävää johtajana menestymiseen verkosto-organisaatiossa.

Hypoteesi 2: Transformationaalinen johtajuus on merkittävästi transaktionaalista johtajuutta tuloksellisempi johtamistapa verkosto-organisaatiossa.

Hypoteesi 3: Arvoja välittävät johtajuuden osa-alueet – karismaattinen käytös, attribuoitu karisma sekä inspiointi – ovat verkostoissa olennaisia.

Tutkimuksen tavoitteena on verkosto-organisaatiossa ilmenevän johtajuuden kattava kuvailu, mutta asetetut hypoteesit ohjaavat empiiristä tutkimusosiota ja kerätyn aineiston tulkintaa. Näin ne myös ohjaavat olemassa olevan teorian vahvistamista sekä uuden teorian muodostusta.

5 JOHTAJUUDEN MÄÄRÄLLINEN TUTKIMINEN

Tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja hypoteesien testaamiseksi on käytettävä käytännön tutkimuskohdetta. Tässä luvussa pohditaan aluksi asianmukaisen empiirisen tutkimuskohteen valintaa. Tutkimukseen soveltuvan kohteen tunnistamisen jälkeen edetään valitun verkosto-organisaation etnografiseen kuvailuun. Kuvailussa ei tutkimuslupasyistä johtuen nimetä organisaatiota. Lukijalle pyritään kuitenkin tarjoamaan riittävän kattava kuvaus kyseisen verkoston toiminnasta, jotta valinta edustavaksi tutkimuskohteeksi saadaan perusteltua. Kohteen kuvailun jälkeen valitaan soveltuva instrumentti tutkimusaineiston keräämiseen. Aineiston keruun käytänteitä ja analyysimenetelmiä käsitellään luvun lopussa.

5.1 Tutkittavan verkoston valinta

Nykyisin monissa organisaatioissa on verkostomaisia piirteitä. Julkiset byrokraatit hyödyntävät yhteistyöllisiä toimintamalleja ja kumppanuuksia, ja yksityisissä organisaatioissa horisontaaliset käytänteet korvaavat hierarkioita. Varsinaisten verkosto-organisaatioiden tunnistaminen ja löytäminen empiiristä testaamista varten on kuitenkin jokseenkin haastavaa verrattuna etupäässä byrokraatioiden tai markkinoiden tapaan toimiviin organisaatioihin. Koska tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan yleisesti pätevää teoriaa irrallisen yksittäistapauksen kuvailun asemesta, olisi tutkimuskohteen myös vastattava mahdollisimman hyvin ideaalityyppejä. Tutkittavan verkoston tulisi siis muodostua itsenäisistä reunayksiköistä, toiminnan tulisi perustua yhteistyöhön sekä jäsenten väliseen luottamukseen, verkostossa tulisi olla jaettuja arvoja ja hierarkkisia rakenteita ei saisi esiintyä.

Yksi ideaalisen verkoston ehdot täyttävistä organisaatiomalleista voidaan löytää verkostomarkkinoinnista. Verkosto- tai monitasomarkkinointi on liiketoiminnan muoto, jossa isäntäorganisaation myynti- ja markkinointifunktiot on ulkoistettu itsenäisten jälleenmyyjien muodostamalle verkostolle (ks. Pratt & Rosa 2003, 396). Verkostomarkkinoinnille tyypillistä on jälleenmyyjätoiminnan pienimuotoisuus ja perustuminen suoramyyn-

tiin, mikä erottaa sen jokseenkin samankaltaisesta franchising-toiminnasta. Verkostomarkkinoinnissa jälleenmyyjät ovat usein liiketoimintaa harrastuksen omaisesti harjoittavia, osa-aikaisia tai toiminimellä toimivia pien- ja mikroyrittäjiä.

Verkostomarkkinoinnin nimikkeen alle sijoittuu useita erilaisia liiketoimintamalleja. Kaikkia verkostomarkkinointiyrityksiä ei sikäli voida suoraan pitää ideaalisina verkostomarkkinoinnina. Myös laittomia rahankeruuorganisaatioita on esiintynyt toisinaan verkostomarkkinoinnin varjolla; kansanomaisesti näitä laittomia liiketoimintamalleja kutsutaan pyramidihuijauksiksi. Erotuksena verkostomarkkinointiin, missä liiketoiminnan tulot muodostuvat asiakkaille hyötyä tuottavien tuotteiden ja palveluiden myynnistä, pyramidihuijauksessa tulot muodostuvat jäsenmaksujen tai niihin rinnastettavien tulojen keräämisestä (ks. Bosley & McKeage 2015). Pyramidihuijauksissa toimintaan alkuvaiheessa liittyneet saavat tuloja myöhemmin liittyneiden jäsenten jäsenmaksuista, mikä tekee voiton saamisen viimeisinä liittyneille jäsenille mahdottomaksi. Sitä vastoin laillisessa verkostomarkkinoinnissa voidaan henkilölle antaa hyvitystä hänen itse suoraan ja välillisesti rekrytoimiensa jälleenmyyjien osto- tai myyntivolyymistä rojaltien tai bonuksien muodossa.

Laillisen verkostomarkkinoinnin kannustinjärjestelmä rohkaisee jälleenmyyjää hankkimaan organisaatioon uusia jäseniä edistäen kasvua, mutta samalla myös myöhemmin mukaan liittyneillä on mahdollista saavuttaa korkeitakin ansioita. Kannustinjärjestelmät vaihtelevat yksityiskohdiltaan organisaatioittain, ja saattavat myös luoda näkyvää tai piilevää hierarkkisuutta organisaatioon. Keskustan välityksellä annettuja kannusteita voidaan kuitenkin pitää melko vähäisinä hierarkkisina elementteinä, mikäli ne eivät selvästi anna osalle verkoston jäsenille valtaa toisten jäsenten yli.

Tutkimuksen kohteeksi valitaan pitkään kansainvälisillä ja kotimaisilla markkinoilla vaikuttanut organisaatio. Siinä suuri osa yrityksen ydinfunktioista on keskustan hierarkkisessa kontrollissa, mutta verkostomarkkinoinnille tyypillisesti varsinainen asiakaskohtaminen markkinoinnista palvelutapahtumiin tapahtuu ulkoisessa verkostossa. Verkstomarkkinoinnissa ilmenevän johtajuuden kannalta kiinnostavaa on juuri näiden reunayksi-

köiden välinen toiminta. Tutkimuskohteen valintaan vaikuttaa kirjoittajan henkilökohtainen tuntemus organisaatiosta asiakkaana seitsemän ja verkoston jäsenenä kuuden vuoden ajalta.

5.2 Verkstomarkkinointi tutkimuskohteena

Tutkimuksen kohteeksi valittu organisaatio on monikansallinen, pörssinoteerattu verkstomarkkinointiyritys, jonka liikevaihto on useita miljardeja euroja vuodessa. Organisaatio muodostuu yrityksen nimeä virallisesti kantavasta keskustasta sekä reunayksiköistä, jotka ovat brändiin itsenäisen jälleenmyyjän statuksella liitettäviä yrittäjiä. Keskusta vastaa tuotekehityksestä, tutkimuksesta, tuotannosta ja laadunvalvonnasta, luo jälleenmyyjien pelisäännöt ja tarjoaa koulutusta toiminnasta ja tuotteista. Se myös huolehtii brändin imagoista muun muassa korkean profiilin sponsorointitoiminnalla sekä hyväntekeväisyysprojekteilla. Jälleenmyyjäverkosto huolehtii tuotteiden markkinoinnista, myynnistä ja asiakkaiden palvelusta. Jokainen jälleenmyyjä on sopimussuhteessa keskusyrityksen kanssa, mutta laillisesti ja toiminnallisesti itsenäinen muihin reunayksiköihin nähden. Reunayksiköt toimivat yhdessä keskustan kanssa muun muassa järjestettäessä suurempia tapahtumia ja seminaareja. Jälleenmyyjät ovat vapaita toimimaan yksin tai yhdessä toistensa kanssa ja muodostamaan halutessaan erilaisia yhteenliittymiä ja yhteistyöprojekteja.

Mooditeorian mukaisesti organisaatiossa reunayksiköt ovat huomattavan autonomisia. Resurssien jakaminen on myös tavanomaista verkoston jäsenten välillä – esimerkiksi tuotteiden lainaaminen toisilta jälleenmyyjiltä oman varaston ollessa tyhjänä on erittäin tavanomaista. Tämä onnistuu yleensä helposti, sillä verkoston resurssit ovat komplementtaarisia jälleenmyyjien samanlaisten roolien vuoksi. Toisaalta myös keskustan rooli arvojen ylläpitäjänä ja tiedon välittäjänä toteutuu hyvin: koulutuksissa ja tiedotteissa korostetaan toistuvasti yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä. Autoritäärisen ohjauksen asemesta keskustasta yleensä pyrkii vaikuttamaan reunayksiköiden toimintaan asiantuntijaroolissa neuvomisen ja auttamisen kautta. Suora kontrollointi ja pakkovallan käyttö on erittäin harvinaista ja kohdistuu räikeisiin sääntörikkomuksiin tai laittomuuksiin.

Organisaation tuotteiden käyttäjät jaetaan karkeasti kahteen kategoriaan: asiakkaat ja jäsenet. *Asiakkaat* ovat tavanomaisia tuotteiden käyttäjiä, jotka saavat tuotteet ja niihin kiinteästi liittyvän palvelun jälleenmyyjiltä maksua vastaan. *Jäsenet* ovat jäsen sopimuksen yrityksen kanssa tehneitä yksilöitä tai pariskuntia, jotka saavat oikeuden tilata tuotteita suoraan keskusyritykseltä merkittävällä alennuksella suositushinnasta. Jäsenet ovat myös vapaita halutessaan aloittamaan jälleenmyyjätoiminnan ja myymään tuotteita eteenpäin. Liiketoiminnan aloituskustannukset ovat erittäin matalat, jäsenpakkauksen maksassa muutamia kymmeniä euroja. Näin tavalliseen yrittämiseen verrattuna toiminnan aloituskynnys ja riski on erittäin pieni, ja aloittaminen onnistuu helposti ilman lainoja tai starttirahoja.

Kaikilla jäsenillä on *sponsori*, joka on rekrytoinut heidät organisaatioon ja on vastuussa ohjaamisesta ja neuvonnasta. Sponsorit ovat vapaita antamaan opastusta omien mahdollisuuksiensa mukaan, minkä vuoksi vastuu on käytännössä melko löyhä. Yrityksen liiketoimintamalli kuitenkin palkitsee sponsoreita, jotka neuvovat ja kannustavat omia jälleenmyyjänsä: Myymällä tuotteita henkilökohtaisesti ja muodostamalla itselleen oman jälleenmyyjäverkoston sponsorin on ensin mahdollista saada keskusyritykseltä korkeampia alennusprosentteja tuotetilauksista, ja lopulta saada bonuksia muodostamansa organisaation ostovolyymista. Jälleenmyyjän suoraan rekrytoimat jäsenet ja heidän edelleen rekrytoimansa jäsenet muodostavat *alalinjan*, jonka toimintaa aktiivisesti tukemalla on mahdollista menestyä paremmin kuin keskittymällä vain henkilökohtaiseen myyntiin.

On huomattava, että jälleenmyyjillä ei ole sponsoroitaviinsa tai muuhun alalinjaansa muodollista käskyvaltaa. Vaikka ”alalinja” käsitteenä viittaa hierarkiaan ja linjaorganisaatioon, eivät ne tässä tapauksessa aseta verkoston reunayksiköitä kovinkaan eriarvoiseen asemaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Jäsenillä ei ole velvoitetta ostaa tuotteita tai myydä niitä; jäsenaseman ja tuotealennuksen säilyttämiseksi vuosittainen muutaman euron jäsenmaksu keskusyritykselle riittää. Jäsenet ovat vapaita valitsemaan omat työtänsä, -aikansa ja -paikkansa, yhtiön asettamien sääntöjen puitteissa. Tasapuolisuuden periaate muun muassa kieltää tuotteiden julkisen mainostamisen sen nojalla, että vauraammat jälleenmyyjät voisivat saada etulyöntiaseman kalliita mainoskampanjoita rahoittamalla. Liiketoiminnan tulee pohjautua suoramyyntiin. Henkilökohtaisilla internet-sivuilla ja sosiaalisessa mediassa mainostaminen ovat kuitenkin sallittuja.

Liiketoiminta perustuu jälleenmyyjillä kolmeen ydinfunktioon: myynti, rekrytointi ja säilyttäminen. *Myynti* sisältää tuotteiden markkinoinnin ja henkilökohtaisen suoramyynnin. Yksi myynnin kulmakivistä on oma positiivinen tuotekokemus: jälleenmyyjiä kannustetaan tuotteiden henkilökohtaiseen tuntemiseen, mikä mahdollistaa niiden luontevan ja aidon suosittelun eteenpäin. Miltei kaikki jälleenmyyjät ovat aloittaneet asiakkaina ja kiinnostuneet liiketoiminnasta oman myönteisen tuotekokemuksen kautta. *Rekrytointi* tarkoittaa asiakkaiden kannustamista liittymään jäseniksi ja ryhtymään harjoittamaan omaa liiketoimintaa; se sisältää myös sponsoroitavien tukemisen jäsenhankinnassa. *Säilyttäminen* on laaja toimintoryhmä, joka sisältää tuotteiden myynnin ohessa annettavan ohjeistamisen ja asiakaspalvelun, pitkäaikaisen asiakasseurannan ja suhteiden hoitamisen. Siihen kuuluu tärkeänä osana myös oman alalinjan kouluttaminen ja johtaminen. Kaikkia kolmea ydinfunktiota painotetaan verkoston tapaamisissa ja koulutusseminaareissa, missä myös luodaan ja jaetaan verkoston yhteistä identiteettiä ja toiminnan arvoja.

Johtuen suoramyynnin henkilökohtaisesta luonteesta, jälleenmyyjien on käytännössä mahdollista huolehtia vain rajallisesta määrästä asiakkaita. Näin korkeampien tulojen ja tunnustuksien saamiseksi keskusyritykseltä jälleenmyyjän on viisasta rekrytoida itselleen alalinjaa ja kannustaa heitä oman liiketoimintansa kasvattamiseen. Itse jäsenien rekrytointi ei tuota jälleenmyyjille tuloja, jotta toiminnassa ei olisi laittoman rahankeräyksen piirteitä. Keskusta maksaakin sen sijaan bonukset jäsenen muodostaman organisaation, eli kaikkien rekrytoitujen alalinjojen, yhteenlasketusta ostovolyymistä. Ostovolyymi puolestaan koostuu asiakasmyynnistä ja omaan käyttöön tilatuista tuotteista. Alalinjojen määrälle ei ole rajoitusta, ja niitä voi periaatteessa olla niin monta kuin mistä jälleenmyyjä pystyy huolehtimaan. Vaikka bonukset ovat ainoastaan muutamia prosentteja kokonaisvolyymista, on organisaatiota menestyksekkäästi laajentamalla mahdollista saada huomattavasti korkeampia ansioita kuin pelkällä omalla myynnillä. Kaikkien jäsenten on kuitenkin hoidettava myös tietty määrä henkilökohtaista jälleenmyyntiä ja asiakaspalvelua, jotta keskusyritys hyvittää bonuksia muodostetun organisaation volyymista.

Hyvin menestyvän alalinjan muodostamisessa johtajuus on keskeinen kompetenssi. Vaikka jälleenmyyjäverkostossa kaikki yksiköt ovatkin toiminnallisesti itsenäisiä, vaadi-

taan hyvää johtamisosaamista aktiivisten alalinjojen muodostamiseen. Usein satunnaisesti tai muiden töiden ohella toimintaa harjoittavien jäsenten valmentaminen, innostaminen ja suostuttelu liiketoimintansa kasvattamiseen ilman virallista määräysvaltaa vaatii vahvaa johtamiskykyä. Näin verkoston menestyksekkäimmät jälleenmyyjät ovat ehkäpä vielä enemmän johtajuuden kuin myynnin tai markkinoinnin osaajia.

5.3 Tutkimuslomakkeen muodostaminen

Tässä tutkielmassa on aiemmin osoitettu, että verkosto ja johtajuus eivät ole erillisinä ilmiöinä suinkaan tuntemattomia. Teoriaosuudessa on kyetty näiden pohjalta muodostamaan loogisesti pätevä synteesi käsitteistä, ja asettamaan siihen pohjautuvia hypoteeseja. Hypoteesit ovat määrällisesti testattavia suureita, joita vahvuutta lähdetään koettelemaan tilastollisen tutkimuksen avulla. Tätä tehtävää varten on kerättävä asiaankuuluva määrällinen aineisto. Hypoteesien testaamiseksi suoritetaan tutkimusorganisaatiossa survey-tutkimus, jonka kysymykset valitaan tarkastellun kirjallisuuden ja teorioiden perusteella.

Tutkimuskohteen valinnassa ja kuvailussa on pyritty varmistamaan kohteen vastaavan mahdollisimman hyvin mooditeorian mukaista verkostoa. Pelkkää laadullista arviota halutaan kuitenkin vahvistaa määrällisellä mittauksella. Tutkimuksen ulkoista validiteettia varmistetaan muodostamalla kysymykset, jotka mittaavat verkosto-organisaation ominaispiirteitä, yhteistyötä ja hierarkiattomuutta. Tarkoituksena on vahvistaa kohdeorganisaation vastaavan mahdollisimman hyvin ideaalista verkosto-organisaatiota. Kysymykset muodostetaan itse teoriaan nojautuen valmiin kysymyspatterin puuttuessa. Verkosto-organisaatioluonteen mittaamiseksi muodostetut kysymykset on kuvattu seuraavaksi.

Yhteistyötä mittaavat kysymykset:

”Pyrin tekemään yhteistyötä kaikkien verkoston jäsenten kanssa”

*”Kilpailen toisten verkoston jäsenten kanssa”**

”Yhteiset arvot vaikuttavat ja näkyvät jäsenten toiminnassa”

Hierarkiattomuutta mittaavat kysymykset:

”Olemme kaikki tasa-arvoisessa asemassa”

*”Osalla jäsenistä on enemmän valtaa kuin toisilla”**

”Päätän itse omasta työstäni ilman että minulle annetaan käskyjä”

*Näitä väittämiä käytetään summamuuttujissa käänteiskoodattuna.

Tutkimuksen varsinainen sisältö koostuu johtajuutta mittaavista kysymyksistä. Johtajuutta tutkitaan transformationaalisen johtajuuden työkaluilla, hyödyntämällä kattavan johtajuusmallin yhdeksää osa-aluetta. Mitattavat kategoriat ovat transformationaalisen johtajuuden osa-alueet attribuoitu karisma, karismaattinen käytös, inspiointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen huomiointi. Transaktionaalisen johtajuuden mitattavat alakategoriat ovat palkitseminen, aktiivinen korjaava johtaminen ja reagoiva korjaava johtaminen. Viimeisenä kategoriana on laissez-faire eli välttelevä johtajuus. Yhdeksän faktorin mallin on todettu olevan pätevin mittari transformationaalisen koulukunnan johtajuuden osa-alueiden mittaamiseen (Antonakis 2001, 217-219; Antonakis et al 2003). Kysymyspatteri muodostetaan suomeksi käyttämällä hyväksi englanninkielistä transformationaalisen johtajuuden lähdemateriaalia. Näissä ensisijaisena on MLQ-5X (ks. Avolio ym. 1999; Antonakis 2001; Brown 2008) ja tukena transformationaalisen johtajuuden teoreettinen kirjallisuus. Näin pyrittiin mahdollisimman hyvään rakennevaliditeettiin. Joista osa-aluetta mitataan kyselyssä neljän erillisen kysymyksen avulla, joista muodostetaan kategorian summamuuttuja. Muuttujat esitellään seuraavaksi:

Attribuoitu karisma:

*Olen ylpeä saadessani olla hänen seurassaan
Hänen käytöksensä herättää kunnioitusta
Hän toimii ryhmän hyväksi omien etujensa ylitse
Hän huokuu itsevarmuutta ja energiaa*

Karismaattinen käytös:

*Hän puhuu tärkeimmistä arvoistaan ja uskomuksistaan
Hän korostaa toiminnan tarkoitusta ja sen tärkeyttä.
Hän ottaa huomioon päätöstensä moraaliset ja eettiset vaikutukset
Hän korostaa yhteisen mission tärkeyttä*

Inspirointi:

*Hän puhuu myönteisesti tulevista asioista
Hän puhuu innostuneesti tavoiteltavista asioista
Hän osaa muodostaa houkuttelevan tulevaisuudenkuvan
Hän näyttää itsevarmalta tavoitteiden saavuttamisesta*

Älyllinen stimulointi:

*Hän kyseenalaistaa toiminnan keskeisiä oletuksia ja yrittää löytää niille vaihtoehtoja
Hän hakee eriäviä näkökulmia ratkoessaan ongelmia
Hän saa toiset tarkastelemaan ongelmia useista näkökulmista
Hän ehdottaa uusia tapoja työtehtävien suorittamiseen*

Yksilöllinen huomiointi:*Hän opettaa ja valmentaa**Hän kohtelee toisia yksilöinä eikä vain ryhmän jäsenenä**Hän ottaa huomioon ihmisten erilaiset tarpeet, kyvyt ja tavoitteet**Hän keskittyy vahvuuksien kehittämiseen***Palkitseminen:***Hän auttaa enemmän niitä, jotka myös ponnistelevat enemmän**Hän palkitsee henkilökohtaisesti hyvistä suorituksista**Hän tekee selväksi mitä palkintoja tavoitteiden saavuttamisesta saa**Hän antaa kehuja odotusten täyttämistä***Aktiivinen korjaaminen:***Hän keskittyy virheisiin ja poikkeamiin säännöistä**Hän keskittyy epäonnistumisten, valitusten ja virheiden käsittelemiseen**Hän pitää kirjaa tehdyistä virheistä**Hän kiinnittää huomionsa epäonnistumisiini***Reagoiva korjaaminen:***Hän puuttuu ongelmiin vasta niiden muodostuttua vakaviksi**Hän odottaa asioiden menevän pieleen ennen kuin toimii**Hänen mukaansa sitä mikä ei ole rikki ei pidä yrittää korjata**Hän reagoi ongelmiin vasta niiden ollessa kroonisia***Välttelevä johtajuus:***Hän välttelee asioihin puuttumista**Hän ei ole paikalla kun tarvitaan**Hän välttää päätösten tekemistä**Hän viivyttää tärkeisiin kysymyksiin vastaamista*

Kysely muodostuu väittämistä, joihin vastaaja ottaa kantaa. Väittämiin vastataan 5-portaisella Likert-asteikolla, jonka vaihteluväli on 0-4. Vaihtoehdot kuvastavat tietyn käyttäytymisen tai kokemuksen yleisyyttä jolloin 0 = ei juuri koskaan, 1 = harvoin, 2 = silloin tällöin, 3 = usein ja 4 = hyvin usein ellei aina. Asteikko on sama sekä verkostoluonnetta että johtajuutta mittaavissa osioissa.

5.4 Jakelu ja tutkimusotos

Kyselyn suunnittelu- ja jakeluvaiheessa olennaista on harkita, keneltä mitattavia suureita kysytään. Tämän tutkimuksen pääilmiötä – johtajuutta ja johtamiskäyttäytymistä – voidaan mitata useista eri näkökulmista, joissa kaikissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Henkilöitä voidaan pyytää arvioimaan omaa johtajuuttaan. Tällöin vastaaminen

lienee ainakin kiinnostavaa vastaajille. Säännölliset itsearviot 1-2 kertaa vuodessa ovat toisaalta myös erinomainen keino oman kehittymisen seuraamiseen (Goldsmith 2006). Ongelmana tällöin on kuitenkin oman persoonan sokea piste ja puolueellisuus oman toiminnan arvioinnissa; itsearviossa on helppo vastata omaa ihanteellista minäkuvaansa ajatellen. Toinen tapa onkin kysyä millaisena henkilö pitää hyvää johtajaa: tällöin kyse on selvästi ideaalitapauksen arvioinnista. Tutkimus mittaa silloin mielikuvia ja mielipiteitä, muttei välttämättä kuvaa täysin todellista johtajaa, vaikka sellainen olisikin vastaamisen esikuvana.

Konkreettisen henkilön johtajuuden arviointi voi puolestaan kohdistua johdettavaan, vertaiseen tai omaan johtajaan. Johtajan ja vertaisen suorittamat arviot voivat vaihdella, koska ne riippuvat pitkälti arvioijan mahdollisuuksista tarkkailla arvioitavaa. Näissä rooleissa johtamisen tuloksia lienee helpompi arvioida kuin varsinaista käyttäytymistä. Alaisen tai johdettavan suorittama arvio johtajasta on antoisa; toki silloinkin henkilökohtaiset suhteet ja suhtautuminen johtajaan voivat vääristää vastauksia. Monesti johtajuusprofieileita muodostetaan tekemällä 360-arvioita ja yhdistämällä eri lähteistä saatavaa informaatiota (ks. Cramm 2006). Ryhmissä tehdyt arviot ovat myös periaatteessa mahdollisia, joskin silloin määrällisten vastausten antaminen ei välttämättä ole mielekästä.

On perusteltua olettaa, että arvioidessa todellisia henkilöitä vastaajan suhde arvioinnin kohteeseen vaikuttaa vastauksiin. Johdettavan vastatessa kyselyyn omasta johtajastaan saadaan samalla arvioita heidän kahdenvälisen suhteensa laadusta, vaikka kysymykset olisikin asetettu kuvaileman johtajaa puolueettomasti. Toisaalta juuri tämä suhde on johtajuutta tutkittaessa yksi keskeisistä tutkimusalueista, joten häitää voidaan pitää vähäisenä: jos alainen on tyytymätön johtajaan, on vika todennäköisesti johtamisessa. Voidaan sanoa, että jokainen johtajuussuhde on erilainen. Tässä tutkimuksessa mittauksen voidaan katsoa kohdistuvan juurikin kahdenväliseen suhteeseen johdettavan näkökulmasta. On huomattava, että havaintoyksikkö ei tällöin ole ”johtaja” vaan juurikin ”johtajuus” johdettavan kokemana.

Voidaanko mitä tahansa suhdetta mitata johtajuuden osalta? Varmasti voidaan, mutta implisiittisenä oletuksena johtajuuden arvioinnissa on, että se on toimivaa ja tähtää jonkin tuloksen saavuttamiseen. Näin ollen hedelmällisintä on arvioida johtajuutta, joka on ollut

menestyksellistä tai vaikuttavaa. Menestyksellistä johtajuutta on tavallisesti mitattu lisäämällä tuloksellisuusmittareita kyselyihin. On kuitenkin mahdollista jo ennen tutkimusta pyrkiä tunnistamaan hyviä tai menestyneitä johtajia, ja arvioida heidän johtajuuttaan. Näin tuloksellisuuden mittaaminen kyselyllä ei ole tarpeellista. Mielipiteisiin perustuva tuloksellisuusarviointi aiheuttaa aina omanlaistaan vääristymää, ja puolueettomien tuloksellisuustietojen saaminen voi osoittautua vaikeaksi. Toki myös menestyksekkäiden johtajien tunnistaminen voi olla haastavaa.

Kohdeorganisaatiossa menestymiseen vaaditaan tuloksellista johtajuutta. Kuten aiemmin on esitelty, pelkällä suoramyynnillä on hankalaa, jollei mahdotonta saavuttaa korkeaa menestystasoa organisaatiossa. Oman tiimin muodostaminen, kouluttaminen ja johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä menestymisessä. Keskusyritykseltä saatujen tunnustusten perusteella verkostosta on myös helppo erottaa menestyneitä jälleenmyyjiä. Ohjaamalla kysely menestyneiden jälleenmyyjien sponsoroimille jäsenille, voidaan muodostaa kuva käytännössä toimivasta, jollei välttämättä ihanteellisesta johtajuudesta. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu näin organisaation *menestyneiden jälleenmyyjien sponsoroimista jäsenistä*, tai tarkemmin kyseisen jäsenen ja sponsorin välisestä johtamissuhteesta.

Kysymyslomakkeen ja mittariston ymmärrettävyyden parantamiseksi suoritettiin esikysely. Alkuun esikyselylomaketta ruodittiin hallintotieteilijöiden vertaisryhmässä sisältövaliditeetin parantamiseksi. Etenkin englannintyyliä ilmauksia pyrittiin muokkaamaan ymmärrettävämpään muotoon. Esikyselyä toteutettiin tämän jälkeen kohdeverkostossa jakamalla kyselylomaketta valituille kontakteille. Muutamien kysymyksien sanamuotoja muokattiin edelleen saadun palautteen perusteella.

Kyselytutkimus toteutettiin lopulta sähköisellä kyselylomakkeella. Kokonaistutkimuksen tekeminen ei olisi ollut tarkoituksenmukaista, sillä tietojen kerääminen kaikista kriteerit täyttävistä verkoston jäsenistä olisi ollut tutkimuksen mittakaavassa ylivoimainen haaste. Samasta syystä satunnaisotanta ei tullut kyseeseen: satunnaisuus olisi edellyttänyt koko perusjoukon tuntemista. Näiden syiden vuoksi tutkimuksessa turvauduttiin vapaaehtoiseen näytteeseen. Avainhenkilöille sähköpostitse lähetetty linkki sähköiseen kyselyyn ei saanut juurikaan vastauksia, huolimatta tekijän toiveesta ja ohjeista kyselyn edelleen ja-

kamiseen organisaatiossa. Sosiaalisen median kautta jaettu linkki kyselyyn tuotti parhaiten tulosta. Kyselylinkki julkaistiin tutkittavan verkoston noin 1000-jäsenisessä SOME-ryhmässä; mukana oli selvennys kyselyn tarkoituksesta sekä ohjeet keneltä vastauksia toivotaan.

Voidaanko sosiaalisen median kautta kerättyä näytettä perusjoukosta pitää edustavana? Jakelun laajuuden ja käytetyn palvelun suosittuuden vuoksi voidaan katsoa, että vain marginaalinen osa perusjoukosta ei saanut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Muiden jäsenten vastaaminen riippui lähinnä siitä, näkivätkö he julkaistua linkkiä, jaksoivatko he siirtyä linkin kautta kyselyyn ja lopulta täyttää lomakkeen. Kyselyn näkyvyys pyrittiin varmistamaan toistuvilla muistutusjulkaisuille, ja vastausinnokkuutta yritettiin parantaa elokuvallippuja vastaajien kesken arpomalla. Näistä syistä vastaamiseen eniten vaikuttaneen tekijän pitäisi olla vastaushalukkuus, mikä vaikuttaa yhtä lailla satunnaisotannalla suoritettuihin kyselyihin. Näin ollen saatua näytettä käsitellään tutkimuksessa perusjoukkoa hyvin edustavana.

5.5 Aineiston analyysi

Sähköisellä lomakkeella kerätty aineisto taulukoitiin Microsoft Excelillä ja analysoitiin IBM SPSS Statistics -ohjelmalla. Osa-alueiden mittareina toimivat yksittäisistä muuttujista muodostetut summamuuttujat. Tarvittaessa muuttujat käänteiskoodattiin niiden sisällyttämiseksi mittariin. Kaikilta osa-alueilta laskettiin keskiarvot ja tärkeimmät tunnusluvut. Summamuuttujat standardoitiin yksittäisten muuttujien skaalalle 0-4 välillä.

Kaikkien mittareiden reliabiliteetti testattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Ihmistieteissä tavanomaisesti 0.65–0.80 alfa-kerrointa pidetään riittävänä reliabiliteetin alarajana (Vaske ym. 2017, 165). Mitattaessa verkostoluonnetta mittaavia osa-alueita huomattiin näiden reliabiliteetin olevan heikkoja: yhteistyön summamuuttujan alfa-kerroin oli 0,36 ja hierarkiattomuuden 0,51. Huonon reliabiliteetin vuoksi alkuperäiset summamuuttujat hylättiin ja kaikki yksittäiset verkosto-organisaation luonnetta koskevat muuttujat käsiteltiin eksploraatiivisella faktorianalyysillä. Näin pyrittiin selvittämään, onko yksittäisten

kysymysten taustalla selittäviä taustatekijöitä, ja mahdollisesti muodostamaan uusia summamuuttujia.

Johtajuuden osa-alueiden vertailuun käytettiin kahden riippuvan otoksen T-testejä. Näiden avulla pyrittiin selvittämään, onko eri osa-alueiden keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja.

6 TULOKSET

Sähköiseen kyselyyn vastaajia oli 56 henkilöä. Näyte oli huomattavan naisvaltainen: vastaajista 88% (n=49) oli naisia ja 13% (n=7) miehiä. Vastaajista 68% (n=38) arvioi naisen ja 32% (n=18) miessponsorin johtajuutta. Sponsoreista 64% (n=36) oli bonuksia kaikkien alalinjojensa liikevaihdosta ansaitsevalla tiimitasolla, 30% (n=17) oli aktiivisesti liiketoimintaa harjoittavalla tasolla ja 5% (n=3) muulla tiimitasolla.

Arvioijista 14% (n=8) oli 30 vuoden ikäisiä tai nuorempia. Heistä 38% (n=21) oli 31-45 vuotiaita, 29% (n=16) oli 46 ja 60 ikävuoden välissä ja viimeiset 20% (n=11) oli yli kuumikymmenvuotiaita. Sponsoreista 7% (n=4) oli alle 30 vuotiaita, 18% (n=10) oli 31-45 vuotiaita, 50% (n=28) oli 46-60 vuotiaita ja 25% (n=14) yli 60-vuotiaita. Valtaosa arvioiduista sponsoreista oli siis keski-ikäisiä, arvioijien ollessa keskimäärin jokseenkin nuorempia.

6.1 Organisaation verkostoluonteen validointi

Verkosto-organisaation yksittäisten muuttujien saamat arvot on kuvattu taulukossa 2. Teorian nojalla luokiteltujen alkuperäisten summamuuttujien todettiin analysoitaessa olevan reliabiliteetiltaan heikkoja. Uusi verkosto-organisaatiota koskeva mittaristo pyrittiin muodostamaan faktorianalyysillä. Muuttuja hyväksyttiin mittariin, jos sen arvo ylitti 0,5. Myöskään faktorianalyysissä ei saatu tukea alkuperäisille kategorioille ”Yhteistyö” ja ”hierarkiattomuus”. Tukea löytyi pikemminkin mittarille, joka sisältää seuraavat väittämät:

- ”Yhteiset arvot vaikuttavat ja näkyvät jäsenten toiminnassa”
- ”Olemme kaikki tasa-arvoisessa asemassa”
- ”Osalla jäsenistä on enemmän valtaa kuin toisilla” (käänteiskoodattuna)
- ”Päätän itse omasta työstäni ilman että minulle annetaan käskyjä”

Faktorianalyysissä alhaisen kommunaliteetin omaavia muuttujia ei tulisi välttämättä sisältää tutkimukseen (Erätuuli ym. 1994, 57). Muuttujan ”Pyrin tekemään yhteistyötä kaikkien verkoston jäsenten kanssa” kommunaliteettiarvon 0,253 ollessa varsin alhainen,

hylätään se tutkimuksesta. Näin ollen jäljelle jäävät yksittäisen muuttujan mittari ”Kilpailu” ja uusi neljän muuttujan mittari. Uusi mittari käsittää vahvasti arvopohjaisia väittämiä: tasa-arvon, vallan tasaisen jakautumisen sekä itsenäisen työnteon määrä kytkeytyy faktorianalyysin valossa jaettuihin yhdenvertaisuutta korostaviin arvoihin. Näin ollen uusi muuttuja nimetään ”Yhdenvertaisuus”.

Taulukko 2. Verkosto-organisaatiota mittaavat muuttujat

	Keski-arvo	Keskihajonta	Keskivirhe	Vaihteluväli	Alaraja95*	Yläraja95*
Pyrin tekemään yhteistyötä kaikkien verkoston jäsenten kanssa	3,18	0,79	0,05	0,10	3,07	3,28
Kilpailen toisten verkoston jäsenten kanssa	0,54	0,81	0,05	0,11	0,43	0,64
Yhteiset arvot vaikuttavat ja näkyvät jäsenten toiminnassa	3,50	0,81	0,05	0,11	3,39	3,61
Olemme kaikki tasa-arvoisessa asemassa	3,39	0,80	0,05	0,11	3,29	3,50
Osalla jäsenistä on enemmän valtaa kuin toisilla	1,81	1,15	0,08	0,15	1,66	1,97
Päätän itse omasta työstäni ilman että minulle annetaan käskyjä	3,82	0,43	0,03	0,06	3,76	3,88

*Alaraja95 ja Yläraja95: 95% luottamusvälin rajat.

Kilpailun keskiarvo ilman käänteiskoodausta oli 0,54. Kommunaliteetti toimii reliabiliteetin alaeestimaattina yhden muuttujan mittareissa (Ginns & Barrie 2004, 1025). Yhden muuttujan mittarin Kilpailu kommunaliteetti oli 0,688. Yhdenvertaisuus sai puolestaan skaalaan standardoituna keskiarvon 3,14. Yhdenvertaisuuden Cronbachin alfa-kerroin oli 0,59.

Yksittäisten väittämien osalta kiinnitti huomiota valta dimension poikkeuksellisen korkea arvo (mediaani=2, keskiarvo=1,81). Ilmeisesti myös tutkitussa verkostossa näkyviä valtakeskittymiä on havaittavissa silloin tällöin. Toisaalta kyselyssä ei eritelty vallan lähdettä, mikä voidaan nähdä heikkoutena kysymyksen asettelussa. Lienee perusteltua olettaa että kyseessä ovat pikemminkin asiattuntija- ja suhdevaltaan kuin auktoriteettiin perustuvat vallan muodot. Mikäli valtaa koskeva käänteiskoodattu kysymys jätettäisiin pois summamuuttujasta, olisi yhdenvertaisuuden keskiarvo 3,57 ja Cronbachin alfa 0,61.

Taulukko 3. Verkosto-osion faktorianalyysi

	Komponentti	
	1	2
Pyrin tekemään yhteistyötä kaikkien verkoston jäsenten kanssa	,433	,256
Kilpailen toisten verkoston jäsenten kanssa*	,361	, <u>746</u>
Yhteiset arvot vaikuttavat ja näkyvät jäsenten toiminnassa	, <u>682</u>	-,212
Olemme kaikki tasa-arvoisessa asemassa	, <u>796</u>	-,166
Osalla jäsenistä on enemmän valtaa kuin toisilla*	, <u>616</u>	,410
Päätän itse omasta työstäni ilman että minulle annetaan käskyjä	, <u>605</u>	-,589

*Käänteiskoodatut muuttujat

Verkosto-organisaation luonteen varmistaminen ei onnistunut yksiselitteisesti muodostettujen kysymysten avulla. Ulkoisen validiteetin kannalta tulosta voidaan pitää kiistanalaisena – ei voida sanoa, että tutkittu verkosto vastaisi varmasti ideaalista verkosto-organisaatiota. Tulosten katsotaan kuitenkin viittaavan voimakkaasti verkostomoodin suuntaan. Verkoston sisällä ilmenee hyvin vähän jäsenten välistä kilpailua, ja yhdenvertaisuus on voimakas yhteinen arvo – etenkin jollei otettu huomioon koettua valtadimensiota. Vertailukohtien puuttuessa ei voida kuitenkaan sanoa, millaisia tuloksia esimerkiksi byrokraatioissa ja markkinoilla saataisiin käytetyillä mittareilla.

6.2 Johtajuuden osa-alueet

Johtajuuden yhdeksää aluetta koskevat tunnusluvut on koottu taulukkoon 4. Palkitsemisesta jätettiin pois väittämä 1 reliabiliteetin parantamiseksi (Alfa 0,57->0,72). Osa-alueen keskiarvo nousee tämän johdosta 2,98->3,18. Kysymys oli mahdollisesti muotoiltu vaikeaselkoisesti (”Hän auttaa enemmän niitä, jotka myös ponnistelevat enemmän”). Kysymys olisi ollut tärkeä osa mittaria, koska siinä korostuu palkitsemisen riippuvaisuus johdettavan antamasta panoksesta: tämä on yksi transaktionaalisen johtajuuden peruseräite. Kuitenkin tässä tapauksessa luotettavuuden merkittävää kohentumista pidettiin käsitevaliditeettia tärkeämpänä kriteerinä, joten kysymys jätettiin pois summamuuttujasta.

Reagoivasta korjaamisesta jätetään pois väittämä 17 reliabiliteetin parantamiseksi (Alfa 0,54 -> 0,61). Todennäköisesti kyseessä oli moniselitteinen tai huonosti ymmärrettyyn sanontaan pohjaava väittämä (”Hänen mukaansa sitä mikä ei ole rikki ei pidä yrittää korjata”). Osa-alueen keskiarvo laskee tämän vuoksi jonkin verran (1,10 -> 0,88).

Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet saivat korkeita keskiarvoja 3,0-3,4 välillä, lukuun ottamatta älyllistä stimulointia, jonka arvo oli vain juuri skaalan keskiarvon ylitävä 2,1. Yksittäisistä väittämistä korkeimman keskiarvon saanut oli väittämä 9: ”Hän puhuu myönteisesti tulevista asioista”. Väittämän keskiarvo oli 3,58, mikä viittaa johtajien ylläpitämän positiivisen diskurssin yleisyyteen ja tärkeyteen. Korkealle pisteytetyissä osa-alueissa alhaisimman keskiarvon saanut yksittäinen väittämä oli 18: ”Hän toimii ryhmän hyväksi omien etujensa ylitse”. Tämän attribuoituun karismaan liittyvän väittämän

keskiarvo oli 2,66. Ilmeisesti johtajien koetaan siis ajoittain toimivan myös omien etujensa mukaisesti. Transformationaalisessa johtajuudessa kaikista alhaisimman arvon saanut oli väittämä 2: ”Hän kyseenalaistaa toiminnan keskeisiä oletuksia ja yrittää löytää niille vaihtoehtoja”. Tätä älyllisen stimuloinnin käyttäytymismallia raportoitiin esiintyvän harvoin keskiarvolla 1,41.

Taulukko 4. Johtajuuden osa-alueiden tunnusluvut

		Keski- arvo	Keski- hajonta	Keski- virhe	Ala- raja95*	Ylä- raja95*	Alfa	N
Transformationaalinen johtajuus								
	Attribuoitu karisma	3,17	0,95	0,06	3,05	3,3	0,86	4
	Karismaattinen käytös	3,13	0,91	0,06	3,01	3,25	0,78	4
	Inspirointi	3,42	0,78	0,05	3,32	3,52	0,88	4
	Älyllinen stimulointi	2,14	1,11	0,07	1,99	2,29	0,62	4
	Yksilöllinen huomiointi	3,01	0,96	0,06	2,89	3,14	0,81	4
Transaktionaalinen johtajuus								
	Palkitseminen	3,18	0,98	0,08	3,03	3,33	0,72	3
	Aktiivinen korjaaminen	0,58	0,87	0,06	0,46	0,69	0,41	4
	Reagoiva korjaaminen	0,87	1,16	0,09	0,69	1,04	0,61	3
Välittelevä johtajuus		0,88	1,03	0,07	0,74	1,01	0,69	4

*Alaraja95 & Yläraja95: 95% luottamusvälin rajat. N: Muuttujien määrä.

Transaktionaalisen johtajuuden osa-alueista palkitseminen sai korkean miltei 3,2 keskiarvon. Aktiivisen ja reagoivan korjaavan johtamisen arvot jäivät sen sijaan selvästi 1,0:n alle. Erittäin korkean arvon 3,31 sai väittämä 35: ”Hän antaa kehuja odotusten täyttämisestä”. Tämä oli verrattavissa transformationaalisen johtajuuden yksilöllisen

huomioinnin korkeimmin pisteytettyyn käyttäytymismalliin ”Hän opettaa ja valmentaa”, jonka keskiarvo oli 3,29. Koko tutkimuksen alhaisimman arvon sai puolestaan aktiivisen korjaamisen väittämä 24: ”Hän pitää kirjaa tehdyistä virheistä”. Tämän käyttäytymisen matala keskiarvo 0,25 osoittaa, että virheitä ei jäädä kohdeorganisaatiossa juuri-kaan muistelemaan. Transaktionaalinen johtajuus näkyy verkostossa ensisijaisesti positiivisten kannusteiden muodossa. Näistä merkittävimpinä ilmenivät aineettomat kannustet onnistumisista annettujen kehu-
jen muodossa.

Välittelevän johtajuuden keskiarvo jäi matalaksi 0,9:n tuntumaan. Alhaisin väittämä oli tässä osa-alueessa numero 7: ”Hän ei ole paikalla kun tarvitaan”. Tämä väittämä sai arvon 0,74, muiden laissez-faire -käytänteiden ollessa keskiarvoltaan 0,9-1,0 välillä. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että sponsorit ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa johdettaviinsa ja välittelevät vastuun ottamista harvoin. He ovat hyvin saatavilla etenkin silloin kun heitä kaivataan.

6.3 Hypoteesien testaus

Teoreettisen osion lopussa on asetettu kolme hypoteesia johtajuudesta verkosto-organisaatiossa. Tarkastellaan empiiristen tutkimustulosten valossa aiemmin esitettyjä hypoteeseja.

Hypoteesi 1: Passiivinen johtajuus ei ole riittävää johtajana menestymiseen verkosto-organisaatiossa.

Kaikki transformationaalisen johtajuuden osa-alueet sekä palkitseminen saivat selvästi korkeampia arvoja kuin välittelevä johtajuus, jonka arvo oli matala. Yleisin johtajuuden osa-alue inspirointi sai 2,5 korkeamman keskiarvon kuin välittelevä johtajuus ($p=0,000$). Tulos on merkittävä ja erittäin merkitsevä. Hypoteesin hyväksymiselle on siis vahvaa tukea: passiivinen johtajuus ei ole riittävää verkostossa menestymiseen johtajana.

Hypoteesi 2: Transformationaalinen johtajuus on merkittävästi transaktionaalista johtajuutta tuloksellisempi johtamistapa verkosto-organisaatiossa.

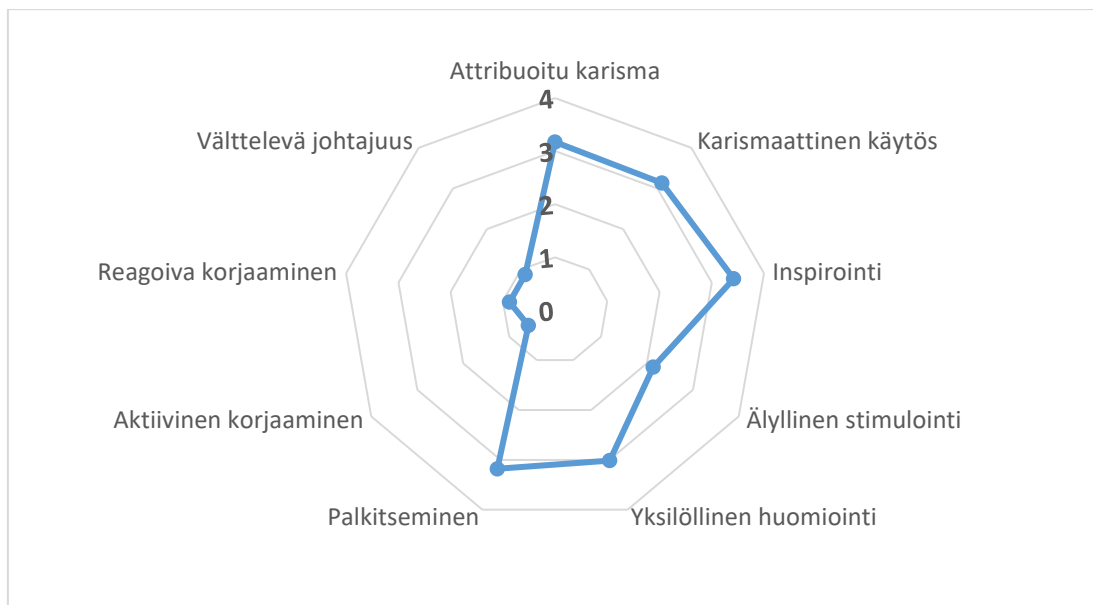
Hypoteesi sai vaihtelevaa näyttöä – transaktionaalisen johtajuuden kontrolloivat, korjaavan johtajuuden osa-alueet olivat transformationaalisen johtajuuden osa-alueita selvästi harvemmin käytettyjä. Kuitenkin transaktionaalinen osa-alue palkitseminen oli yleisempää kuin yksilöllinen huomiointi 0,2 korkeammalla keskiarvolla ($p=0,033$) ja jopa 1,0 korkeampi kuin älyllinen stimulointi ($p=0,000$). Näin ollen hypoteesi on kumottava.

Hypoteesi 3: Arvoja välittävät johtajuuden osa-alueet – karismaattinen käytös, attribuoitu karisma sekä inspirointi – ovat verkostoissa olennaisia.

Inspiroiva motivointi sai tutkituista johtajuuden osa-alueista korkeimman keskiarvon. Ero toiseksi korkeimman arvon saaneeseen palkitsemiseen oli selkeä 0,24 ($p=0,002$). Karismaattinen käyttäytyminen ja johtajalle attribuoitu karisma saivat myös korkeita keskiarvoja 3,1-3,2 väliltä, ja olivat verrattavissa palkitsemiseen. Johtajien käyttäessä näitä alueita usein tai hyvin usein, voidaan arvojen välittämisen katsoa olevan kohteena olleessa verkostossa olennaista. Hypoteesi saa siis tukea tutkimustuloksista.

7 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään, millaista on ihmisten johtaminen verkosto-organisaatiossa. Tutkimuskentän täydentämiseksi on käytetty yksityisen sektorin tutkimuskohdetta ja määrällisiä menetelmiä. Tarkastelemalla yhtä verkostomoodiin hyvin soveltuvaa organisaatiota survey-tutkimuksen keinoin, on saatu transformationaalisen johtajuuden teoriaan nojautuva johtajuusprofiili. Profiili esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2. Verkosto-organisaation johtajuusprofiili

Inspiroiva motivointi paljastui tärkeimmäksi johtajuuden osatekijäksi. Näkyvästi positiivinen ja innostava käyttäytyminen on keskeinen osa verkosto-organisaation johtamista. Johtajan oma innostus on tärkeää toisten aktivoinnissa. Kyky houkuttelevan vision muodostamiseen ja itsevarmuus sekä optimismi tavoitteiden saavuttamisesta motivoivat muita verkoston jäseniä parempiin suorituksiin. On varsin loogista, että juuri myönteisyys ja tunteiden hyödyntäminen viestinnässä saa verkostossa aikaan hyviä tuloksia: jos johtamisviestin tukena ei ole formaalia auktoriteettia, on motivoinnin perustuttava positiivisten tunteiden herättämiseen.

Palkitseminen nousi yllättäen erittäin merkittävään rooliin. On huomattava, että palkitsevassa käyttäytymisessä olennainen osa muodostui korkean tason aineettomista transaktioista, mikä tuli ilmi kehujen antamisen saamasta korkeasta pistekeskisarvosta. Jo teoriaosuudessa arvioitiin, että korkean tason transaktiot voivat tukea verkoston toimintaa ja kasvattaa luottamusta toimijoiden välillä, mitä tulokset vahvasti tukevat. Myös palkintojen selvä määrittely sekä henkilökohtainen palkitseminen hyvistä suorituksista olivat tärkeitä, mikä toisaalta viittaa myös aineellisten transaktioiden merkitykseen. Palkitsemisen voidaan nähdä toimivan aktiivisena kannustimena toimintaan, mikäli sen luontevaan toteuttamiseen on verkostossa mahdollisuuksia.

Karismaattinen olemus ja käytös olivat molemmat yleisiksi havaittuja johtajuuden osa-alueita. Luottamuksen herättäminen ja arvojen välittäminen ovat karismaattisuuden tärkeitä etuja. Johtajat herättivät ympäristössään ylpeyden tunnetta ja kunnioitusta, vaikka heidän ei nähtykään aina toimivan pyyteettömästi ryhmän hyväksi. Johtajien itsevarmuus ja energia olivat heidän olemuksessaan usein havaittuja piirteitä. Huolimatta myös oman etunsa tavoittelusta, eettisten vaikutusten huomiointi oli johtajien päätöksenteossa keskeisessä asemassa. Toiminnan tarkoituksen korostaminen havaittiin tärkeäksi osaksi karismaattista käytöstä, kuten myös yhteisen mission välittäminen. Tärkeimmistä arvoista puhuminen oli yleistä, mutta niiden mukainen esimerkillinen käyttäytyminen vaikutti olevan vielä keskeisempää.

Toiset yksilöllisesti huomioiva käytös oli tärkeää, kuten monessa aiemmassa tutkimuksessa on jo huomattu. Etenkin opettaminen ja valmentaminen olivat yksilöllisen huomioinnin keskeinen osa. Tähän osa-alueeseen vaikuttavana tekijänä lienee myös sponsorin mentoroiva rooli tutkitussa organisaatiossa: sponsori rekrytoi henkilön ja opettaa tälle teknisten asioiden ohella verkoston arvoja ja periaatteita. Toisten ihmisten kohtelu yksilöinä eikä pelkästään ryhmän jäsenenä oli tutkimuksen valossa tärkeää. Myös heidän yksilöllisten tarpeidensa ja tavoitteidensa tunnistaminen sekä vahvuuksien huomiointi nähtiin melko tärkeänä. Yksilöllinen huomiointi lienee johtajille universaalisti tärkeä osa-alue organisaatiotyypistä riippumatta – sitä määrittäneen pikemminkin johtamissuhteen läheisyys. Tämän osa-alueen voidaan olettaa muodostuvan sitä haastavammaksi, mitä vähemmän johtajalle jää aikaa yksittäisen johdettavan kohtaamiseen.

Älyllinen stimulointi jäi transformationaalisena ulottuvuutena varsin alhaiseksi: arvioijat tunnistivat tätä johtajuuden osa-aluetta käytettävän keskimäärin silloin tällöin. Uusien työtapojen ehdottaminen oli älyllisessä stimuloinnissa yleisintä, kun taas toiminnan keskeisten oletusten kyseenalaistaminen oli harvinaista. Tämä on toisaalta helposti perusteltavissa: keskeisten oletusten ja periaatteiden voidaan ymmärtää liittyvän läheisesti organisaation arvoihin, ja niiden kyseenalaistaminen voisi viedä pohjaa koko verkoston toiminnalta. Keskustan määrittellessä toiminnan luonteen ja yhteiset pelisäännöt, ei älylliselle stimuloinnille välttämättä ole yhtä suurta kysyntää kuin muille johtajuuden osa-alueille. On kuitenkin mahdollista, että tämän osa-alueen paremmasta hyödyntämisestä voitaisiin verkostossa myös hyötyä.

Reagoiva korjaava johtajuus ja välttelevä johtajuus olivat tutkimuksessa harvinaisia. Johtajat välttelivät vastuun ottamista keskimäärin harvoin, ja olivat erityisen hyvin saavutettavissa tarvittaessa. Johtajat odottivat toisinaan ongelmien muodostumista vakaviksi ennen kuin puuttuivat niihin; toisaalta johtajien havaittiin toimivan lähes aina ennen kuin asiat menevät pieleen. Hyvin harvoin ongelmista annettiin muodostua kroonisia ennen asiaan puuttumista.

Aktiivinen korjaava johtajuus oli hyvin harvinaista johtajien toiminnassa. Virheiden etsiminen ja kontrolloiva käyttäytyminen jäivät odotetusti verkostossa todella vähäisiksi. Minkä tahansa aktiivisen johtajuuden on usein todettu olevan parempaa kuin passiivisuuden, mutta näyttäisi siltä, että verkosto-organisaatiossa mikä tahansa aktiivinen johtajuus ei kelpaa. Epäonnistumisia, valituksia ja virheitä joudutaan myös verkostossa käsittelemään toisinaan, mutta niihin ei kiinnitetä yletöntä huomiota eikä niitä jäädä muistelemaan. Toisaalta on huomioitava, että mittarin heikko reliabiliteetti tekee tämän osa-alueen tuloksesta epävarman.

7.1 Vertailu toisiin organisaatioihin

Verrattuna toisiin tutkimuksiin johtajuudesta löydettiin paljon yhteneviä piirteitä. Julkiorganisaatioiden verkostoissa muiden henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtimisen

ja toisten kohtelun vertaisina on todettu olevan olennaisia; myös vahvan visioinnin, luotamuksen rakentamisen verkoston sisällä sekä innostuksen herättämisen projekteja kohtaan on todettu olevan tärkeitä (McGuire ja Silvia 2009; Silvia & McGuire 2010). Nämä johtajuuden ilmentymät vastaavat hyvin läheisesti yksilöllisen kohtaamisen, karismaattisen käytöksen ja inspiroinnin transformationaalisia osa-alueita. Sitoutumisen luominen yhteiseen missioon ei ilmennyt aivan yhtä merkittävänä kuin tässä tutkimuksessa, mutta näyttäytyi kuitenkin jokseenkin tärkeänä. Julkisissa verkostoissa kannusteiden käyttö motivoinnissa oli kuitenkin edellä mainituissa tutkimuksissa melko vähäistä, mikä ei vastaa tässä tutkimuksessa saatua korkeaa keskiarvoa palkitsemiselle.

Alueellisten kehittämisverkostojen johtajuudessa on myös havaittavissa monia yhtäläisyyksiä tämän tutkielman tuloksiin: toisten kuuntelemisen, visionäärisyyden, karismaattisuuden, motivoivan ilmapiirin luomisen ja yhteisen tahtotilan pukemisen sanoiksi on määritelty olevan keskeisiä johtajuuden alueita (Harmaakorpi & Niukkanen 2007). Myös itsevarmuuden osoittamisen todettiin olevan näissä verkostoissa kohtuullisen tärkeää. Luovuuden merkitys on Harmaakorven ja Niukkasen mukaan kuitenkin kehittämisverkostoissa olennainen, mikä poikkeaa siihen rinnastuvan älyllisen stimuloinnin saamasta keskinkertaisesta tuloksesta tässä tutkimuksessa. Aluekehittämisverkostoissa muita keskeisiä johtajuuskompetensseja olivat myös neuvottelutaidot sekä verkoston tietämyksen hallinta, jotka jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Yksityistetyssä, voittoa tavoittelemattomassa ja muodostumisvaiheessa olevassa verkostossa osallistavan ilmapiirin luominen, yhdistävän vision vaaliminen ja arvojen välittäminen todettiin laadullisessa tutkimuksessa tärkeiksi (Baker ym. 2011). Jaettujen ja organisten johtamiskäytänteiden uskottiin olevan päteviä kaikilla organisaation eri alueilla. Bakerin ja kumppaneiden (2011, 868) mukaan tässä verkostossa oli edelleen tarve vähentää kontrollointia ja lisätä ”cheerleadingiä”, yhtenäisyyttä sekä fasilitointia. Huolimatta kyseisen verkoston hybridiluonteesta, tunnistetut tulokselliset johtamiskäytänteet olivat yhteneviä tämän tutkielman löydösten kanssa. Tutkimuksessa positiivisina pidetyt osa-alueet olivat verrannollisia karismaattisen käytöksen, inspiroinnin ja yksilöllisen huomiointin kanssa. Sen sijaan verkostossa negatiivisina pidetty käyttäytyminen oli samakaltaista korjaavan johtamisen kanssa.

Tutkimustuloksia voidaan myös verrata tavanomaisiin hierarkkisiin organisaatioihin julkisella ja yksityisellä sektorilla. Avolion ja kumppaneiden (1999) keräämästä laajasta tuhansien vastaajien otoksesta MLQ 5X-lomakkeella saadaan kiinnostavia vertailukohtia tämän tutkielman tuloksille. Vertailututkimuksessa yhdistetty osa-alue ”karisma” oli kokonaisuudessa merkittävästi alhaisempi (keskiarvo 2,6) kuin siitä tässä tutkimuksessa käytetyt alaosa-alueet inspirointi, karismaattinen käytös sekä attribuoitu karisma (keskiarvot 3,1-3,4). Hieman alhaisempia arvoja vertailukohteessa sai myös yksilöllinen huomiointi. Aktiivinen korjaava johtajuus puolestaan sai odotetusti merkittävästi korkeamman keskiarvon Avolion ja kumppaneiden tutkimuksessa; osa-alueen keskiarvo oli siinä kokonaisen pisteen korkeampi. Perinteisten organisaatioiden johtajat näyttivät toisaalta myös hyödyntävän jokseenkin enemmän älyllistä stimulointia. Passiiviset osa-alueet – välttelevä ja reagoiva korjaava johtajuus – saivat verrattavissa olevia arvoja, joskin olivat hieman korkeammat vertailututkimuksessa. Suoraa numeerista vertailua MLQ-tutkimukseen tulee kuitenkin käyttää varoen, ottaen huomioon kattavan johtajuusmallin käännekestä johtuvat mahdolliset muutokset sisällöissä.

7.2 Tutkimuksen puutteet

Tutkimuksen valinnat on pyritty tekemään mahdollisimman perustellusti. Ne eivät kuitenkaan ole immuuneja kritiikille. Seuraavassa käsitellään muutamia kohteita mahdollisille kritiikille, joita kirjoittaja tunnistaa ja lukija on saattanut panna merkille.

Käytetty teoria verkosto-organisaatiosta on käsitteellisesti pätevä, mutta siltä puuttuu laajaa empiiristä näyttöä. Sille ei myöskään ole aiemmin tehty tiettävästi operationalisointia eikä kvantitatiivista testausta. Huolimatta yrityksestä parantaa tutkimuksen validiteettia varmistamalla tutkimuskohteen sopivuus teoriaan, jäi verkosto-organisaation luonteen empiirinen mittaus epäselväksi. Muodostetut kysymykset ja niistä saadut mittarit eivät olleet riittävän luotettavia verkostoluonteen aukottomaksi todentamiseksi, ja niiden kontribuutiota voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina. Kyseessä ei myöskään ole suinkaan ainoa tai edes yleisin verkosto-organisaation teoria. Vaarana on tällöin, että ilman teoreettisen taustan selvittämistä, puhuttaessa samalla ”verkosto-organisaation” käsitteellä voidaan ymmärtää erilaisia asioita ja tulkita johtopäätöksiä liian erilaisista näkökulmista.

Johtajuusparadigmojen ja teorioiden kirjosta sopivan teorian valinta empiiriseen tutkimukseen on haastava tehtävä. Tutkimuksessa on pyritty valitsemaan mahdollisimman laaja, mutta tarkasti ihmisten johtamisen alueella pysyttelevä johtajuusteoria. Transformationaalinen teoria ja kattava johtajuusmalli eivät silti suinkaan ole vailla kritiikkiä. Teorian kattavuutta kyseenalaistavat muun muassa Michel, Lyons sekä Cho (2011), jotka huomauttavat siitä puuttuvan ainakin lyhyen tähtäimen suunnittelua, työroolien selkeyttämistä sekä konsultointia ja delegointia koskevia piirteitä. Viimeisimpänä Anderson & Sun (2017) kyseenalaistavat teorian käsitteellisen kattavuuden, ja ajavat uuden kokonaisvaltaisen johtajuusteorian muodostamista 2000-luvun johtajuussuuntausten valossa. Heidän mallissaan johtajuus muodostuu johtajan viiden identiteetin kautta: näitä ovat visionäärinen, suhdekeskeinen, luova, manageri- ja yhteisöllinen identiteetti (Anderson & Sun 2017, 90-91). Näin ollen on mahdollista, että joitain tärkeitä johtajuuden osa-alueita on jäänyt myös tässä tutkimuksessa kuvailematta.

Tutkimusasetelmaa kohtaan voidaan myös esittää kritiikkiä. Verkostomarkkinoinnin käyttö tutkimuskohteena ei välttämättä ole paras tapa ideaalisen verkosto-organisaation tutkimiseen. On huomattava, että verkostomarkkinoinnissa keskusyritys säilyttää suuren määrän toimintoja, kuten tuotannon, tuotekehityksen ja strategian määrittelyn itsellään hierarkkisen kontrollin alaisuudessa. Verkosto-organisaatio toimii tällöin etupäässä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun alueilla. Vähintään on todettava, että keskustan rooli on kohdeyrityksessä korostunut. Lisäksi sponsorin ja sponsoroitavan johtajuussuhteen tutkiminen ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa mitata hierarkiattoman verkoston johtamista: suhteessa esiintyy nimittäin ainakin kahdenlaista hierarkiaa. Ensinnäkin sponsorilla on mentorin roolissa omanlaisensa tiedollinen ja senioriteetin suoma valta-asema sponsoroitavaan. Toiseksi sponsorin saadessa taloudellista hyvitystä sponsoroitavan menestyksestä on kyseessä myös transaktionaalisesti hierarkkinen suhde, joskin transaktioista puuttuu rankaisuelementti ja korvaukset tulevat sponsorille keskustan välityksellä. On mahdollista, että palkitsemisen korkea arvo johtuu osittain tästä suhteen rakenteellisesta ominaisuudesta – koska sponsori saa hyötyä sponsoroitavan menestyksestä, koetaan menestyksestä ja ahkeruudesta palkitseminen hyväksi ja reiluksi vastavuoroiseksi käytännöksi.

Tulosten kannalta voidaan esittää kritiikkiä etenkin reliabiliteetin kannalta. Tutkituista johtajuuden osa-alueista kolme yhdeksästä jäi reliabiliteetiltaan alle toivottavan 0,65:n rajan, yhden niistä jäädessä huonoksi alle 0,5:n reliabiliteetilla. Kahden kysymyksen pois jättäminen reliabiliteetin parantamiseksi myös toisaalta kavensi kyseisten osa-alueiden kattavuutta ja heikensi niiden käsitevaliditeettia. Suurempi otoskoko ja kysymysten sanamuotojen tarkempi mietintä olisivat mahdollisesti ollut tarpeellista toistettavuuden parantamiseksi. Myös vapaaehtoisen näytteen käyttämistä satunnaisotoksen korvaajana voidaan kritisoida, vaikka syitä tälle on pyritty perustelemaan mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen teoriataustassa ja johtopäätöksissä avainroolissa esiintyneen arvoja välittävän johtajuuden tärkeyttä voidaan myös kritisoida. Hofstedejen sekä Minkovin mukaan ihmisten arvot opitaan pääsääntöisesti lapsuudessa (2010, 4-10). Organisaatiokulttuurin omaksuminen ylittää ainoastaan ihmisten pinnallisen käyttäytymisen tasolle, eikä muuta heidän perimmäisiä arvojaan. Tämä asettaa kyseenalaiseksi transformationaalisen johtajuuden pohjan: juuri johtajan omaksumien perusarvojen välittäminen muille erottaa aidon transformationaalisen johtajan transaktionaalisesta johtajasta (Kuhnert & Lewis 1987, 653). Mikäli arvoja on haastavaa tai mahdotonta oppia aikuisena, eikä työelämässä arvojen välittäminen ole pohjimmiltaan hyödytöntä? Kuitenkin arvopohjaiset vision muodostamista, yhteisestä missiosta puhumista ja merkityksen kokemuksen luomista koskevat osa-alueet saivat tämän tutkielman empiirisessä osiossa erittäin vahvaa positiivista näyttöä.

Edellä mainitulle ristiriidalle voidaan nähdä kaksi vaihtoehtoista selitystä. On mahdollista, että verkostoon liittyvät henkilöt omaavat jo valmiiksi organisaation arvot, joita johtajuus ainoastaan vahvistaa. Yksilöt siis näkevät organisaatiossa ja etenkin sen karismaattisissa jäsenissä kanavan vaalia sekä toteuttaa omia arvojaan. Näistä arvoista muistuttaminen lisää silloin jäsenten sitoutumista ja kasvattaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Toisaalta voidaan myös kuvitella, että karismaattisen käytöksen ja innostamisen välittämät ominaisuudet olisivatkin vain omaksuttuja käyttäytymismalleja. Yksilö säilyttää tällöin omat arvonsa, mutta oppii käyttäytymään organisaatiokulttuurin mukaisesti innostavan johtajuuden välityksellä. Tämän tutkimuksen nojalla on mahdotonta sanoa, kumpi näkökulmista osuu lähemmäs totuutta; on mahdollista, että kummatkin selitykset pitävät

paikkansa. Yksilön arvojen muuttamista voidaan kuitenkin pitää vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa äärimmäisen haastavana.

7.3 Kontribuutio ja jatkotutkimus

Tämä tutkielma osoittaa, että aktiivinen johtajuus on tärkeää myös verrattain hierarkiatomissa verkosto-organisaatioissa. Se tukee verkostojen johtamisesta muodostettua teoriaa vahvistamalla sosiaalisten kompetenssien ja karisman merkitystä sekä nostamalla arvojen välittämisen verkostojohtajuuden ydinfunktioksi. Tutkimustulosten yleistettävyyks muilta osin on kyseenalainen. Tutkielma kuvaa yksityiskohtaisen johtajuusprofiilin erään monikansallisen verkstomarkkinointiyrityksen suomalaisessa, naisennemistöisessä jälleenmyyjäverkstossa. Tuloksia voidaan näin ollen pitää parhaiten soveltuvina mahdollisimman samankaltaisiin organisaatioihin. Vaaditaan lisää johtajuuden tutkimusta toimialaltaan ja demografialtaan eri tyyppisissä verksto-organisaatioissa, jotta lisää verkstoihin yleistettäviä johtajuuspiirteitä voitaisiin tunnistaa.

Etenkin palkitsemisen rooli ja sen esiintymismuodot eri tyyppisissä verkstoissa jäävät kiinnostavaksi jatkotutkimuksen aiheeksi. Mitä vertaisten palkitseminen pohjimmiltaan tarkoittaa, ja onko se kannattavaa ilman odotettavissa olevaa hyötyä palkitsijalle? Toinen merkittävä kysymys on älyllisen stimuloinnin merkitys: miksi yleisesti olennaisena pidetty johtajuuden osa-alue ei näyttäytynyt tässä tutkimuksessa tärkeänä? Valistuneena arvauksena voitaisiin esittää, että kehittämistoimintaan erikoistuneet verkstot vaativat erityisesti älyllistä stimulointia, kun taas vakiintuneeseen liiketoimintaan erikoistuneet verkstot hyötyvät enemmän palkitsemisesta.

Organisaation verkstoluonteen todentaminen vaatisi tarkemman mittariston muodostamista. Etenkin verkston sisäistä yhteistyötä ja hierarkiattomuutta tai yhdenvertaisuutta käsitteleviä mittareita tulisi edelleen jalostaa reliabiliteetin parantamiseksi. Lisäksi vaadittaisiin myös tutkimusta byrokraattisissa ja muissa organisaatiomoodeissa, jotta mittamiseen saataisiin vertailuarvoja ja näin enemmän mielekkyyttä. Verksto-organisaation määritelmän täsmentymisestä ja todentamisen helpottumisesta hyödyttäisiin erityisesti,

jotta sitä koskevia tutkimustuloksia olisi helpompi soveltaa käytäntöön. Pelkkää laadullista validointia ei voida pitää riittävänä näennäisesti verkostomaisen toiminnan yleistyessä kaikilla toimialoilla.

Johtajuuden mittaaminen transformationaaliseen teoriaan perustuen hyötyisi myös tässä tutkimuksessa käytetyn kysymyspatteriston parantamisesta. Etenkin reliabiliteetiltaan heikoksi jääneet mittarit kaipaavat muokkausta, jotta tarkempia ja toistettavampia mitauksia voitaisiin suorittaa. Lisäksi johtajuuden tutkimuksen paradigman aktiivinen seuraaminen on tärkeää, jotta transformationaalista teoriaa kattavampaa johtajuuden mallia saataisiin kehitettyä. Näin ollen myös tästä tutkimuksesta mahdollisesti pois jääneiden johtajuuden osa-alueiden tunnistaminen ja tutkiminen ovat tärkeitä johtamisen tutkimuksen tulevaisuuden kannalta.

8 LÄHTEET

Kirjallisuus:

Allix, Nicholas M. 2000. *Transformational leadership. Democratic or despotic?* Educational management and administration, 28(1), 7-20.

Anderson, Marc H. & Sun, Peter Y. T. 2017. *Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory*. International Journal of Management Reviews, 19, 76–96.

Antonakis, John 2001. *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X)*. Walden University. Bell & Howell Information and Learning company.

Antonakis, John, Avolio, Bruce J., Sivasubramaniam, Nagaraj 2003. *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The leadership quarterly, 14, 261-295.

Avery, Gayle C. 2004. *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. SAGE publications limited.

Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, Koh, William & Bhatia, Puja 2004. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*. Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951-968.

Baker, Wayne, N. Nohria & Eccles, R. G. 1992. *The network organization in theory and practice*. Teoksessa Shafritz, Jay M., Ott, Steven J. & Jang, Yong Suk 2015. *Classics of Organization Theory* 8. painos. Cengage Learning, 397-429.

Baker, Ellen, Kan, Melanie & Teo, Stephen T.T. 2011. *Developing a collaborative network organization: leadership challenges at multiple levels*. Journal of Organizational Change Management, 24(6) 853 – 875.

Balkundi, P., Kilduff, M. 2005. *The ties that lead: A social network approach to leadership*. The Leadership Quarterly, 16, 941–961.

Bamford-Wade, Anita & Moss, Cheryle 2010. *Transformational leadership and shared governance: an action study*. Journal of Nursing Management, 18, 815–821.

Bass, Bernard M.. 1990. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Beck, John D.W. & Yeager, Neil M. 2001. *The Leader's Window: Mastering the Four Styles of leadership to Build High Performing Teams*. 2. Painos. Davies-Black Publishing, Kalifornia.

- Bosley, Stacie & McKeage, Kim K. 2015. *Multilevel Marketing Diffusion and the Risk of Pyramid Scheme Activity: The Case of Fortune Hi-Tech Marketing in Montana*. Journal of Public Policy & Marketing 3(1), 84–102.
- Brown, Eric Adam 2008. *Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff*. Maisterintutkielma, Iowa state university.
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K. & Harrison, David A. 2005. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.
- Blinder, Alan S. & Morgan, John 2007. *Leadership in groups: a monetary policy experiment*. NBER working paper series, working paper No. 1339.
- Cramm, Susan 2006. *CIO in the round. CIOs can push their leadership skills to the next level by using a 360 review to understand what they do well - and to start doing it better*. CIO, 20(3), 1.
- Crosby, Barbara & Bryson, Bill 2005. *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Denison, Daniel R., Hooijberg, Robert & Quinn, Robert E. 1995. *Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership*. Organization Science, 6(5), 524-540.
- Derue, Scott D., Nahrgang, Jennifer D., Wellman, Ned & Humphrey, Stephen E. 2011. *Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*. Personnel psychology, 64, 7-52.
- Dvir, Taly; Eden, Dov; Avolio, Bruce J. & Shamir, Boas. 2002. *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. Academy of management journal, 45(4), 735-744.
- Ekbja, Hamid R. & Kling, Rob. 2005. *Network Organizations: Symmetric Cooperation or Multivalent Negotiation?* The Information Society, 21, 155–168.
- Erätuuli, Matti; Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Kirjayhtymä oy, Helsinki.
- Fairlie, Paul 2011. *Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources 13(4), 508-525.
- Fulmer, Ashley C. & Gelfand, Michele J. 2012. *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*. Journal of Management, 38, 1167-1230.
- Ginns, Paul & Barrie, Simon 2004. *Reliability of single-item ratings of quality in higher education: a replication*. Psychological reports, 95, 1023-1030.

- Goldsmith, Barton. 2003. *The outrageous power of self-evaluations*. Commercial Law Bulletin, 18(6), 26.
- Graeff, Claude C.. 1997. *Evolution of situational leadership theory: A critical review*. Leadership quarterly, 8(2) 153-170.
- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary. 1995. *Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. Leadership quarterly, 6(2), 219-247.
- Granovetter, Mark S. 1973. *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, 78(6), 1360-1380.
- Hamel, Gary 2011. *First, Let's Fire All the Managers*. Harvard business review, 89(12), 48-60.
- Han, Seung Hyun, Seo, Gaeun, Yoon, Seung Won & Yoon, Dong-Yeol 2016. *Transformational leadership and knowledge sharing*. Journal of Workplace Learning, 28(3), 130-149.
- Hannah, Sean T., Sumanth, John J., Lester, Paul & Cavarretta, Fabrice 2014. *Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories*. Journal of Organizational Behavior, 35, 598–621.
- Harisalo Risto. 2008. *Organisaatioteoria*. Tampere University Press, Tampere.
- Harmaakorpi, Vesa & Niukkanen, Harri 2007. *Leadership in different kinds of regional development networks*. Baltic Journal of Management, 2(1), 80-96.
- Haveri A., Anttiroiko A-V. 2009. *Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta*. Teoksessa Karppi, Ilari & Sinervo, Lotta-Maria (toim.) *Governance: uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Hallintotieteiden keskus, Tampere, 191-212.
- Hoflund, A. Bryce. 2013. *Exploring the use of grounded theory as a methodological approach to examine the 'black box' of network leadership in the national quality forum*. Journal of Health & Human Services Administration, spring 2013.
- Hofstede, Geert H., Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael. 2010. *Cultures and organizations. Software for the mind*. Kolmas painos. McGraw-Hill.
- Josserand, Emmanuel 2004. *The Network Organization. The Experience of Leading French Multinationals*. University of technology, Sydney, Université Paris Dauphine: Edward Elgar Publishing limited.
- Kadushin, Charles 2012. *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. Oxford University Press, New York.

Kuhnert, Karl & Lewis, Philip 1987. *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*. The Academy of Management Review, 12(4), 648-657.

Lumijärvi, Ismo 2009. *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino OY, Tampere.

McGuire, Michael & Silvia, Chris 2009. *Does Leadership in Networks Matter?* Public Performance & Management Review, 33(1), 34-62

Michel, John W., Lyons, Brian D. & Cho, Jeewon 2011. *Is the Full-Range Model of Leadership Really a Full-Range Model of Effective Leader Behavior?* Journal of Leadership & Organizational Studies 18(4), 493–507.

Moliterno, Thomas P. & Mahony, Douglas M. 2011. *Network Theory of Organization: A Multilevel Approach*. Journal of Management 37(2), 443-467.

Nissinen, Vesa 2002. *Johtamisen tutkimuksen menetelmistä*. Teoksessa: Huhtinen, Aki-Mauri (toim.). *Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki. 55-111.

Ouchi, William G. 1980. *Markets, Bureaucracies, and Clans*. Administrative Science Quarterly, 25(1), 129-141.

Panagopoulos, Nikolaos & Dimitriadis, Sergios 2009. *Transformational leadership as a mediator of relationship between behavior-based control and salespeople's key outcomes: an initial investigation*. European Journal of Marketing, 43(7/8), 1008 – 1031.

Podolny, Joel M. & Page, Karen L. 1998. *Network forms of organization*. Annual Review Sociological 24, 57-76.

Pratt, Michael G. & Rosa, José Antonio 2003. *Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations*. Academy of Management Journal, 46, 4, 395-418.

Psillos, Stathis. 2007. *Philosophy of science A-Z*. Edinburgh University Press Ltd, Edinburgh.

Romppainen, Anu 2007. *Verkosto-organisaation moniammatillisen tiimityön kehittäminen Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksessa*. Licensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Ammatikasvatuksen tutkimus -ja koulutuskeskus.

Rubin, Robert, Munz, David & Bommer, William 2005. *Leading from within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior*. The Academy of Management Journal, 48(5), 845-858.

Ruuskanen, Petri 2004. *Innovaatioiden sosiaalisuus ja sosiaalinen pääoma*. Teoksessa: Lemola, Tarmo & Honkanen, Petri: *Innovaatio-politiikka – kenen hyväksi, keiden ehdoilla?* Tammer-Paino, Tampere. Gaudeamus kirja/Oy, Helsinki. Yliopistokustannus University Press Finland, 32-48.

Schmitz, Paul 2012. *Everyone leads - Building leadership from the community up*. Jossey-Bass.

Silvia, Chris & McGuire, Michael 2010. *Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors*. The Leadership Quarterly, 21, 264–277.

Tsekeris, Charalambos 2016. *Reflections on a Critical Sociology of Networks*. TripleC (Cognition, Communication, Co-Operation): Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society, 14(2): 397–412.

Thompson, Geir & Glasø, Lars 2015. *Situational leadership theory: a test from three perspectives*. Leadership & Organization Development Journal, 36(5), 527 – 544.

Thorelli, Hans B. 1986. *Networks: Between Markets and Hierarchies*. Strategic Management Journal, 7, 37-51.

Uusitalo, Hannu. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY.

Van Alstyne, Marshal 1997. *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 7(2-3), 83-151.

Van Dierendonck, Dirk & Patterson, Kathleen 2015. *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research*. Journal of business ethics, 128, 119-131.

Van Wart, Montgomery 2004. *A comprehensive model of organizational leadership: the leadership action cycle*. International Journal of Organization Theory and Behavior, 6(4), 173-208.

Vartola, Juha 2004. *Näkökulmia byrokratiaan*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Vaske, Jerry J., Beaman, Jay & Sponarski, Carly C. 2017. *Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha*. Leisure Sciences, 39(2), 163-173.

Walumbwa, Fred O., Avolio, Bruce J., Gardner, William L. Wernsing, Tara S. & Peterson, Suzanne J. 2008. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management, 34(1), 89-126.

White, Roderick E. & Poynter, Thomas A. 1989. *Achieving Worldwide Advantage With the Horizontal Organization*. Business Quarterly 54(2), 55-60.

Yu, Da & Liang, Junping 2004. *A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory*. Human Resource Development International, 7(2), 251-264.

Yukl, Gary 2002. *Leadership in organizations*. Viides painos. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Zhang, Tanyu, Avery, Gayle C., Bergensteiner, Harald & More, Elizabeth 2014. *The relationship between leadership paradigms and employee engagement*. Journal of Global Responsibility, 5(1), 4-21.

Verkkolähteet:

MOT-verkkosanakirja. *MOT Pro Englanti*. Kielikone 2018. Saatavissa: <https://mot.kielikone.fi/finelib/netmot.shtml>. (1.5. 2018)

Nixdorff, Janet L. 2002. *Female Leadership: Constructing A Framework for Women's Entrepreneurship*. Saatavissa: <https://numerous.files.wordpress.com/2012/04/10female-leadership-constructing-a-framework-for-womens-entrepreneurship.pdf>. (1.5. 2018.)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (24.04.2018.)

Viittaukset toissijaisissa lähteissä:

Hemphill, J., & Coons, A. 1957. *Development of the leader behavior description questionnaire*. Teoksessa Stogdill, R. & Coons, A. (toim.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau for Business Research, Ohio State University, 6-38.

House, R. J., Hanges P. J., Ruiz-Quantanilla, S. A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates 1999. *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. Teoksessa Mobley, W.H., Gessner, M. J. & Arnold, V. (toim.): *Advances in global leadership*. Stamford, CT: JAI Press, 171-233.

Drath, W. H. & Palus, C. J. 1994. *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Richards, D., Engle, S. 1986. *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. Teoksessa J.D. Adams (toim.): *Transforming leadership*. Miles River Press, Alexandria, VA, 199-214.

LIITE: KYSELYLOMAKE

Johtajuuskysely

Tämä kysely mittaa johtajuuden eri ulottuvuuksia verkostoissa. Tuloksia käytetään Pro Gradu -tutkielman aineistona. Vastaaminen kestää 5-10 minuuttia. Lue kysymykset huolella ja valitse jokaiseen kohtaan yksi annetuista vaihtoehdoista.

1. Vastaaajan sukupuoli

Nainen / Mies

2. Vastaaajan ikä

30 vuotta tai alle 31-45 vuotta 46-60 vuotta Yli 60 vuotta

3. Seuraavat väittämät käsittelevät organisaation luonnetta. Ajattele jälleennyjäverkostoa omasta näkökulmastasi ja vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto.

0= Ei juuri koskaan, 1=Harvoin, 2=Silloin tällöin 3=usein, 4= hyvin usein jollei aina.

	0	1	2	3	4
1. Pyrin tekemään yhteistyötä kaikkien verkoston jäsenten kanssa.					
2. Kilpailen toisten verkoston jäsenten kanssa.					
3. Yhteiset arvot vaikuttavat ja näkyvät jäsenten toiminnassa.					
4. Olemme kaikki tasa-arvoisessa asemassa					
5. Osalla jäsenistä on enemmän valtaa kuin toisilla					
6. Päätän itse omasta työstäni ilman että kukaan antaa minulle käskyjä					

4. Seuraavat väittämät käsittelevät johtajuutta. Vastaa väittämiin omasta sponsoristasi valitsemalla sopivin vaihtoehto. Jos sponsorisi ei ole aktiivinen, ajattele sinua eniten toiminnassasi eteenpäin auttanutta aktiivista jäsentä.

0= Ei juuri koskaan, 1=Harvoin, 2=Silloin tällöin 3=usein, 4= hyvin usein jollei aina.

	0	1	2	3	4
1. Hän auttaa enemmän niitä, jotka myös ponnistelevat enemmän					
2. Hän kyseenalaistaa toiminnan keskeisiä oletuksia ja yrittää löytää niille vaihtoehtoja					
3. Hän puuttuu ongelmiin vasta niiden muodostuttua vakaviksi					
4. Hän keskittyy virheisiin ja poikkeamiin säännöistä					

5. Hän välttelee asioihin puuttumista					
6. Hän puhuu tärkeimmistä arvoistaan ja uskomuksistaan					
7. Hän ei ole paikalla kun tarvitaan					
8. Hän hakee eriäviä näkökulmia ratkoessaan ongelmia					
9. Hän puhuu myönteisesti tulevista asioista					
10. Olen ylpeä saadessani olla hänen seuras- saan					
11. Hän palkitsee henkilökohtaisesti hyvistä suorituksista					
12. Hän odottaa asioiden menevän pieleen en- nen kuin toimii					
13. Hän puhuu innostuneesti tavoiteltavista asi- oista					
14. Hän korostaa toiminnan tarkoitusta ja sen tärkeyttä					
15. Hän opettaa ja valmentaa					
16. Hän tekee selväksi mitä palkintoja tavoit- teiden saavuttamisesta saa					
17. Hänen mukaansa sitä mikä ei ole rikki ei pidä yrittää korjata					
18. Hän toimii ryhmän hyväksi omien etujensa ylitse					
19. Hän kohtelee toisia yksilöinä eikä vain ryh- män jäsenenä					
20. Hän reagoi ongelmiin vasta niiden ollessa kroonisia					
21. Hänen käytöksensä herättää kunnioitusta					
22. Hän keskittyy epäonnistumisten, valitusten ja virheiden käsittelemiseen					
23. Hän ottaa huomioon päätöstensä moraaliset ja eettiset vaikutukset					
24. Hän pitää kirjaa tehdyistä virheistä					
25. Hän huokuu itsevarmuutta ja energiaa					
26. Hän osaa muodostaa houkuttelevan tulevai- suudenkuvan					
27. Hän kiinnittää huomionsa epäonnistumi- siini					
28. Hän välttää päätösten tekemistä					
29. Hän ottaa huomioon ihmisten erilaiset tar- peet, kyvyt ja tavoitteet					
30. Hän saa toiset tarkastelemaan ongelmia useista näkökulmista					
31. Hän keskittyy vahvuuksieni kehittämiseen					
32. Hän ehdottaa uusia tapoja työn suorittami- seen					

33. Hän viivyttelee tärkeisiin kysymyksiin vastaamista					
34. Hän korostaa yhteisen mission tärkeyttä					
35. Hän antaa kehuja odotusten täyttämisestä					
36. Hän vaikuttaa itsevarmalta tavoitteiden saavuttamisesta					

5. Sponsorin sukupuoli

Nainen / Mies

6. Sponsorin tiimitaso

[Bonuksia oman organisaation volyyymista ansaitseva] / [Aktiivisesti toimintaa harjoittava] / Muu

7. Sponsorin ikä

30 vuotta tai alle 31-45 vuotta 46-60 vuotta Yli 60 vuotta

[Huom! Lomakkeen asettelu sähköisessä järjestelmässä poikkesi yllä esitetystä.]